

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DANIELA PRISCILA ZEFERINO**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A SHEKINÁ FLORES**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**DANIELA PRISCILA ZEFERINO**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A SHEKINÁ FLORES**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**DANIELA PRISCILA ZEFERINO**


**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A SHEKINÁ FLORES**

Este Trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de Novembro de 2007.



PROF DR. RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA  
COORDENADOR DE ESTÁGIOS

APRESENTADO À BANCA EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



Prof. Allan Augusto Platt  
PROFESSOR ORIENTADOR



ROGÉRIO NUNES  
MEMBRO



PEDRO MOREIRA  
MEMBRO

Meus eternos agradecimentos ao meu Senhor e Criador, Jesus Cristo  
ao qual devo minha vida e a bênção de poder cursar esta  
universidade. Aos meus maravilhosos pais por terem me fornecido o  
alicerce, terem sido meus maiores companheiros, conselheiros e  
amigos. Ao meu amado esposo que incondicionalmente me fornece o  
apoio e o suporte fundamentais para esta caminhada.



“Por que Deus amou o mundo de tal maneira que deu seu filho unigênito para que todo aquele que nele crê não pereça, mas tenha vida eterna.”

João 3:16

## RESUMO

ZEFERINO, Daniela Priscila. **Plano Estratégico de Marketing para a Shekiná Flores**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências da Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente estudo de caso, constitui-se um plano estratégico de marketing que será proposto a Shekiná Flores com um total de 86 páginas. O objetivo geral foi elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa Shekiná Flores considerando-se o primeiro semestre de 2008. Os objetivos específicos englobam a caracterização da empresa estudada; a análise do micro e do macro-ambiente da organização; a elaboração de um prognóstico da empresa; a definição dos investimentos financeiros necessários a implantação do plano e por fim o estabelecimento de medidas de avaliação e controle ao plano de marketing. A metodologia utilizada na realização deste trabalho foi um estudo de caso descritivo, conclusivo e qualitativo. Durante a confecção deste plano, constatou-se que todos os objetivos propostos foram alcançados. Foi possível realizar um diagnóstico preciso de suas potencialidades e fraquezas. A análise SWOT possibilitou detectar as ameaças relacionadas essencialmente aos concorrentes diretos e ao Shopping recentemente instalado próximo à floricultura, entretanto algumas oportunidades puderam ser vislumbradas no cenário da Shekiná Flores as quais estão diretamente relacionadas a mudança de foco da empresa. A principal oportunidade destacada, é a inexistência de concorrentes no ramo de decoração de eventos na região em que a empresa está instalada. Neste caso sugere-se que a Shekiná passe a investir na captação de clientes de decoração de eventos como casamentos, formaturas e congressos, por meio de divulgação intensiva. Ao final do documento, foi estabelecido um prognóstico para a empresa, que engloba a formulação da visão e missão bem como a determinação das metas e objetivos de marketing. Como sugestões, a autora destaca a necessidade de se realizarem estudos futuros relacionados à parte financeira da empresa.

**Palavras-chave:** plano estratégico de marketing, análise SWOT.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 MARKETING .....	15
2.1.1 Mix de Marketing .....	17
2.2 PLANEJAMENTO .....	19
2.2.1 Planejamento Estratégico .....	20
2.3 ESTRATÉGIA.....	21
2.4 PLANO DE MARKETING .....	22
2.4.1 Estrutura do Plano de Marketing segundo Ferrell e Hartline (2005) .....	24
2.4.2 Estrutura do Plano de Marketing segundo Richers (2000) .....	25
2.4.3 Estrutura do Plano de Marketing segundo Kotler (1998) .....	25
2.4.4 Sumário Executivo.....	26
2.4.5 Análise Situacional .....	26
2.4.5.1 Microambiente.....	27
2.4.5.2 Macroambiente .....	29
2.4.6 Análise SWOT.....	30
2.4.7 Metas e Objetivos da Organização.....	32
2.4.8 Estratégias de Marketing.....	33
2.4.9 Estratégias de Mercados-alvo.....	34
2.4.10 Implementação.....	39
2.4.11 Avaliação e Controle .....	41
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>

3.1 MÉTODOS .....	42
3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO .....	43
<b>3.2.1 Quanto aos Fins .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.2 Quanto aos Meios.....</b>	<b>43</b>
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	44
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	45
3.5 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING PROPOSTO PELA AUTORA .....	45
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	46
<b>4. PLANO DE MARKETING PARA A SHEKINÁ FLORES.....</b>	<b>47</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	47
4.2 DESCRIÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA.....	47
4.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	49
<b>4.3.1 Microambiente .....</b>	<b>49</b>
4.3.1.1 Estrutura da Empresa.....	49
4.3.1.2 Concorrentes .....	50
4.3.1.3 Fornecedores.....	53
4.3.1.4 Mix de Marketing .....	56
<b>4.3.2 Macroambiente .....</b>	<b>61</b>
4.3.2.1 Fatores Econômicos.....	61
4.3.2.2 Fatores Socioculturais.....	62
4.3.2.3 Fatores Políticos - Legais .....	64
4.3.2.4 Fatores Tecnológicos.....	65
<b>4.3.3 Análise SWOT.....</b>	<b>67</b>
4.3.3.1 Forças e Fraquezas.....	67
4.3.3.2 Ameaças e Oportunidades .....	70
4.3.3.3 Análise da Matriz SWOT .....	72
4.4 PROGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	73
<b>4.4.1 Missão .....</b>	<b>73</b>
<b>4.4.2 Visão.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4.3 Formulação das Metas e Objetivos .....</b>	<b>74</b>
<b>4.4.4 Estratégias de Marketing.....</b>	<b>74</b>

4.4.4.1 Ações .....	75
4.4.5 Implementação de Marketing.....	78
4.4.6 Avaliação e controle.....	79
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	83
ANEXOS.....	87

## 1. INTRODUÇÃO

Um plano de marketing é o documento responsável por nortear os esforços da organização a fim de atingir os objetivos de marketing. Ferrell e Hartline (2005) afirmam que ele deve reunir uma grande quantidade de informações diferentes a fim de assegurar que as questões pertinentes e importantes sejam incluídas.

O presente estudo tem como finalidade a elaboração de um plano estratégico de marketing para a floricultura Shekiná Flores. Esta floricultura é uma empresa familiar, estabelecida no mercado há mais de 20 anos e até a presente data nunca desenvolveu nenhum estudo concreto na área de marketing.

Para o SEBRAE (2007), o segmento de floricultura oferece muitas atrações, porém ele cita que existem também alguns pontos fracos como a sazonalidade que exerce uma grande influência sobre as vendas. O site salienta que primeiro trimestre do ano é muito fraco e os demais, fortes, com alguns períodos de picos de demanda em maio e junho, setembro, outubro e dezembro, em virtude das datas comemorativas referente ao dia das mães, dos namorados, início da primavera e às festas de fim de ano. É preciso que o comerciante aprenda a conviver com tais fatos e acima de tudo que administre bem as compras e o capital de giro. Além dessa questão, existe o problema do produto ser extremamente frágil e perecível. De acordo com o SEBRAE (2007), a perda média gira em torno de 20%, elas variam em função do tipo de flor e do clima de onde são cultivadas e de onde serão vendidas. Além das questões técnicas e financeiras, o empresário deve ter em mente outra realidade: a carga de trabalho, uma vez que o ramo de floricultura é um negócio que exige muita dedicação.

Este estudo de caso aborda, primeiramente um diagnóstico situacional do ambiente interno e externo, com foco nas ameaças e oportunidades do setor em que está inserida, ele realiza também uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Com base na análise situacional foi realizado um prognóstico que serviu de base para a elaboração de um plano de ações com o objetivo de nortear a organização no alcance dos objetivos.

Para tanto, fez-se fundamental a realização de um estudo de caso, qualitativo, conclusivo e descritivo, onde se espera obter como resultado final, um documento constando as estratégias de marketing que serão implementadas pela Shekiná Flores no ano de 2008. Este documento terá como finalidade orientar a floricultura nos seus atos relacionados à área

de marketing a fim de que se possa obter lucros mais significativos em decorrência dos esforços desenvolvidos.

## 1.1 TEMA PROBLEMA

O tema central do trabalho é a elaboração de um plano de marketing que, segundo Dolabela (2006) é constituído pela análise de mercado a fim de saber se o empreendimento é viável e pela estratégia de marketing.

Segundo dados da Secretaria do Estado de agricultura, abastecimento e aquicultura do Espírito Santo (2007), a maior difusão do ramo de floricultura no Brasil se deu a partir dos anos setenta, quando se verificou grande aumento populacional nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Adveio daí o crescimento da demanda por flores e plantas ornamentais. Isto fez com que a atividade se estabelecesse como alternativa de renda para as pequenas propriedades rurais situadas próximas aos grandes centros urbanos.

De acordo com a secretaria, atualmente existem no Brasil cerca de 5.260 hectares de área com o cultivo de flores e plantas ornamentais. A maior parte (60%) é destinada à produção de flores, e os outros 40% são destinados a plantas ornamentais. Aproximadamente 1.300 hectares do cultivo de flores se realizam em ambiente protegido (em estufas). A atividade está presente em mais de 3.500 propriedades rurais e proporciona mais de 26.000 empregos diretos no campo, em todo o país. O seu valor de produção está estimado em R\$ 444,4 milhões, sendo que a maior parte dele (81%) é gerada no Estado de São Paulo.

De acordo com o SEBRAE (2007), o mercado de floricultura está numa situação bem privilegiada. De um lado, consumidores cada vez mais exigentes; do outro, produtores com acesso a novidades e tecnologias que os têm tornado cada vez mais competitivos. Esta situação estimula, ainda mais, a demanda com diversificação e sofisticação da oferta, criando desta forma um mercado altamente competitivo.

Outro fator importante citado pelo SEBRAE (2007) é a iniciativa de inserção no mercado mundial, que criou uma dinâmica forte na base produtiva, com movimentos de mobilização e sensibilização de liderança dos produtores e empresários do setor.

A empresa objeto deste estudo, Shekiná Flores, tem como principal atividade a comercialização de flores e plantas, setor onde existe uma grande concorrência com empresas locais e virtuais, ou seja, sites de internet que comercializam flores a nível nacional.

Com base nas informações mencionadas, define-se como problema de pesquisa: **“Quais as ações envolvidas na confecção e implementação de um plano de Marketing para Shekiná Flores?”**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do estudo e a definição do problema orientam todo o processo, e ambos têm importante função na realização de um plano de marketing. Sem tê-los claramente definidos a elaboração do plano não deve prosseguir, pois pode resultar em um esforço sem causa. Segundo Richardson (1999) o objetivo geral deve definir o que se pretende alcançar, com a realização da pesquisa e os objetivos específicos estabelecem-se as etapas a serem cumpridas a fim de alcançar o objetivo geral.

Nesta etapa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do plano estratégico de marketing a ser elaborado.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa Shekiná Flores considerando-se o primeiro semestre de 2008.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente este trabalho se propõe a:

- a) Analisar o micro-ambiente da organização, com enfoque nos pontos fortes e fracos;
- b) Analisar o macro-ambiente da organização, com ênfase nas ameaças e oportunidades;
- c) Determinar estratégias e suas respectivas ações;
- d) Definir os investimentos financeiros necessários a implantação do plano;



- e) Desenvolver medidas de avaliação e controle ao plano de marketing.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Richardson (1999), a justificativa de um projeto é a etapa inicial onde serão explicitados em ordem teórica e prática os motivos que justificam a pesquisa, ou seja, deve ser respondida a questão: por que se deseja fazer a pesquisa? O mesmo autor sugere uma sequência lógica a ser seguida na confecção da justificativa a saber:

- a) experiência vivida em relação ao fenômeno;
- b) formulação do problema que se pretende estudar;
- c) contribuições do trabalho.

Castro (1978) cita três critérios para a escolha de um trabalho de investigação científica. "Uma tese deve ser original, importante e viável". Segundo o autor, não há dificuldade em encontrar temas que satisfaçam a um ou dois desses critérios. A dificuldade está em satisfazer aos três ao mesmo tempo.

Diante da concorrência virtual que a empresa terá que enfrentar, o presente plano de marketing tem o objetivo de elaborar estratégias e determinar ações que permitam à organização atingir seus objetivos.

Castro (1978) afirma que um tema é importante quando tem a capacidade de vir a interessar ou afetar, significativamente, um grande número de pessoas ou quando pode contribuir para alguma questão teórica de atenção continuada na literatura científica especializada. Nota-se portanto, a importância deste estudo, uma vez que o mesmo irá proporcionar a organização condições de alterar seu posicionamento de mercado.

A originalidade de um tema, segundo Castro (1978) está diretamente relacionada com o potencial de resultados surpreendentes. Elaborar um plano estratégico de marketing para a Floricultura Shekiná poderá surpreender os proprietários, uma vez que proporciona informações mais precisas a respeito do seu ambiente interno e externo demonstrando o nicho de mercado em que está inserida. Um importante fator a ser mencionado com relação à originalidade do tema, é o fato de a empresa em questão nunca ter realizado um estudo específico sobre o assunto, o qual pode resultar em conclusões surpreendentes.

Já a viabilidade, conforme Castro (1978), refere-se aos prazos, recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações. Mattar (2005, p. 62) afirma que “a viabilidade é seguramente o mais tangível” dos três critérios apresentados.

O presente estudo é viável em virtude da disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos, contando com a dedicação da autora e a orientação de professores qualificados da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), para o desenvolvimento e a elaboração do plano de marketing.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, com o objetivo de propor um Plano Estratégico de Marketing para a floricultura Shekiná Flores.

O capítulo 1 é formado pela introdução, o qual engloba a construção do tema problema que norteia a construção do trabalho, a descrição dos objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.

O capítulo 2 compreende a construção da fundamentação teórica, nesta etapa foi realizado um levantamento bibliográfico fundamentado em autores como Kotler (2000), Ferrell e Hartline (2005) e Richers (2000) que proporcionaram um embasamento sólido e consistente.

A metodologia da pesquisa é apresentada no capítulo 3. Nele está explicitada a forma como foram coletados e tratados os dados usados no plano de marketing.

No capítulo 4 foi concebido o plano estratégico de marketing com a seguinte configuração: sumário executivo; análise da situação; análise SWOT, qual compreende a análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades inerentes a empresa com o intuito de minimizar os pontos fracos e as ameaças e maximizar os pontos fortes e as oportunidades. Após esta análise foi realizado o prognóstico onde foram definidas a missão, a visão, as metas, objetivos e as estratégias de marketing que buscam atingir os objetivos; após traçadas as estratégias, foram definidos os passos para implementação das mesmas e por fim foram sugeridos instrumentos de avaliação e controle. O capítulo 5 é formado pelas considerações finais da autora a respeito do estudo. Com base nos objetivos definidos, apresentaram-se os resultados esperados com a implementação do plano.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho tem o intuito de construir os conceitos de marketing, planejamento, estratégia e plano de marketing para que a partir da teoria se torne possível edificar um plano estratégico de marketing para a Floricultura Shekiná.

### 2.1 MARKETING

Nomenclatura amplamente usada na atualidade por muitos profissionais ligados à administração e que geralmente está associado a projetos de publicidade e propaganda. A fim de dar mais profundidade ao significado da palavra, este termo será definido a seguir por alguns renomados autores.

Na visão de Kotler e Armstrong (1997), marketing pode ser traduzido como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores com outros. Estes autores associam sempre o conceito de marketing às necessidades humanas que são definidas por eles como estados de privação sentida, as quais incluem as necessidades físicas básicas e as necessidades individuais. Os autores usam ainda os conceitos de necessidades, desejos e demandas para explicar melhor a definição de marketing. Segundo eles, as necessidades humanas resultam de situações de privação, os desejos são as formas assumidas pelas necessidades humanas quando particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual e por fim, as demandas são os desejos humanos apoiados pelo poder de compra. Quando falam deste poder de compra, Kotler e Armstrong (2004) afirmam que as pessoas possuem desejos praticamente ilimitados, porém seus recursos são finitos, assim procuram investir seu dinheiro em produtos que ofereçam o máximo de valor agregado.

Uma vez que a oferta de produtos é praticamente infinita e novidades são jogadas nas prateleiras diariamente, os consumidores se vêem em uma difícil situação para escolher qual produto levar para casa. Portanto, valor, satisfação e qualidade são aspectos determinantes no processo de escolha, os quais serão conceituados por Kotler e Armstrong (2004 p. 6) como:

[...]valor para o cliente é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição. [...] a satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas. [...] A satisfação do cliente está estreitamente vinculada à qualidade. A qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho do produto e, por consequência, sobre a satisfação do cliente.

Segundo Mattar (2005), a administração de marketing compreende a tomada de decisões que envolve as quatro funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Ele cita que dentre estas, o planejamento é a mais importante, pois dá sentido às demais.

Já Hooley e Saunders (2001) afirmam que existem alguns princípios básicos de marketing que servem para guiar tanto o conceito como a ação de marketing, são eles:

**Princípio 1:** O cliente é o centro de tudo: declara que os objetivos serão mais facilmente alcançados se o cliente estiver extremamente satisfeito;

**Princípio 2:** Os clientes não compram produtos: compra-se o benefício obtido através da utilização do produto;

**Princípio 3:** O marketing é uma coisa importante demais para ser deixada a cargo apenas do departamento de marketing: o marketing deve ser uma tarefa de toda a organização, contanto que as determinações partam do departamento de marketing;

**Princípio 4:** Os mercados são heterogêneos: os mercados são constituídos de clientes individuais diferentes, submercados ou segmentos;

**Princípio 5:** Os mercados e clientes mudam constantemente: os mercados são dinâmicos e os produtos têm uma vida útil limitada, que duram até que se descubra uma nova forma de satisfazer o desejo dos consumidores.

Segundo Hooley e Saunders (2001), marketing possui três aspectos distintos: identificação das necessidades dos clientes; escolha do posicionamento competitivo e implementação da estratégia de marketing. A identificação das necessidades dos consumidores devem ser entendidas e comunicadas a todos de forma clara e a organização deve buscar superar as expectativas dos clientes proporcionando algo a mais que seu desejo. Sabendo-se que os mercados são homogêneos, deve-se escolher quais os mercados se deseja atender com base na atratividade dos alvos potenciais e na eficiência que a empresa espera atender a cada alvo. Implementar as estratégias de marketing significa reunir os esforços para

planejar e executar o atendimento da satisfação do cliente. A seguir será descrito o composto do mix de marketing.

### 2.1.1 Mix de Marketing

Na sequência serão conceituados cada um dos elementos do mix de marketing segundo alguns autores da área.

Na opinião de Hooley e Saunders (2001, p. 43):

[...]o mix de marketing, constituído pelo produto, preço, promoção e distribuição, é o meio pelo qual a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço de mercado. Cada um dos elementos do mix deve ser concebido de forma que se some ao posicionamento exigido.

Hooley e Saunders (2001) afirmam ainda que os elementos do mix devem atuar na mesma direção, sob pena de resultar em um posicionamento confuso que confundirá os clientes.

#### a) Produto

Segundo Gomes (2005), o produto é um bem tangível (produto) ou intangível (serviço) o qual é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. A fim de se tornarem mais atrativos ao consumidor, mais competitivos e encantar mais o cliente, muitos produtos são ofertados com benefícios extras, como garantia, entrega gratuita, instalação gratuita, embalagens diferenciadas, etc.

A autora salienta que um produto atravessa quatro estágios: é o chamado ciclo de vida do produto. Ela salienta importância de conhecer esses estágios, pois em cada um deles as estratégias de marketing variam.

“Produto é um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos” (BASTA D. *et al* 2003, p. 34).

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) os produtos são algo mais do que bens tangíveis, são uma combinação de bens, serviços, idéias, conceitos ou inclusive pessoas.

b) Preço

O preço é o valor monetário cobrado por empresas em troca dos produtos ou serviços que oferecem aos clientes. Segundo Ferrell e Hartline (2005) o preço é o único elemento do composto de marketing que resulta em receita para a empresa. Eles afirmam ainda que este é o elemento mais facilmente manipulável.

Para Basta, D. *et al* (2003) o preço é o valor agregado que justifica a troca, eles afirmam que antes de definir o preço, as empresas devem considerar quais são os objetivos de marketing relativos ao produto.

Para Gomes (2005), preço é quanto o produto ou serviço vale para o consumidor. Para o negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa.

c) Praça

Segundo Basta, D. *et al* (2003, p. 41) “praça é o local ou meio pelo qual é oferecido o produto.” Para eles, dos componentes do mix de marketing, este é o menos palpável aos olhos do consumidor, porém são muito importantes para a organização, uma vez que exercem influência em outros elementos do composto de marketing.

A praça diz respeito a como será a operacionalização do negócio, ou seja, como o produto será colocado a disposição do cliente. A localização e estrutura adequadas, canais de distribuição do produto ou serviço, relação com fornecedores serão determinantes para levar ao cliente o que ele necessita. O tipo do negócio determinará todos os aspectos relevantes a esse elemento (GOMES, 2005).

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) os canais de distribuição são sistemas organizados de instituições de marketing por onde os produtos ou serviços fluem da produção para o consumidor.



#### d) Promoção

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) o marketing moderno trocou a nomenclatura promoção pela idéia de comunicação integrada de marketing (CIM), que significa a coordenação de todas as atividades promocionais que produzam uma mensagem unificada e com o foco no consumidor.

Na visão de Basta, D. *et al* (2003) promoção são as diversas formas de comunicação utilizadas pelas empresas a fim de promover os produtos e serviços bem como fortalecer o relacionamento com os clientes.

Ferrell e Hartline (2005) destacam que as decisões que envolvem promoção são as de maior destaque e as mais caras de todas as atividades de marketing.

Uma vez descritos os componentes do mix de marketing, faz-se necessário, delinear o conceito de planejamento a fim de que se construa o conceito de planejamento estratégico de marketing.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Sabe-se que planejamento é a primeira das quatro funções gerenciais e tem como objetivos determinar as ações necessárias para alcançar as metas estabelecidas. Schermerhorn (1996) afirma que o planejamento é o início do gerenciamento e é o processo de estabelecer objetivos e decidir como realizá-los. O autor afirma na seqüência, que o planejamento possui uma série de passos que podem ser seguidos sistematicamente, os quais são:

- a) Definição dos objetivos;
- b) Determinação de onde se deseja chegar em relação aos objetivos;
- c) Desenvolvimento de premissas com relação as condições futuras;
- d) Análise de ações alternativas e desenvolvimento de um plano para realizar objetivos;
- e) Implementação do plano e análise dos resultados.

Segundo Schermerhorn (1996), o planejamento é dividido em planejamento estratégico e operacional. Para ele, o primeiro se destina as necessidades de longo prazo e estabelece as diretrizes de ação completas, já o segundo é mais limitado em seu intuito.

Para Drucker (*apud* MATTAR, 2004, p. 27):

Planejamento é o processo contínuo de tomar decisões futuras no presente com o melhor conhecimento possível do que deverá acontecer, organizando sistematicamente os esforços necessários para levar adiante estas decisões e medir os resultados das decisões em relação ao esperado, através de um organizado sistema de controle.

Na visão de Mattar (2004) planejar é decidir no presente o que fazer no futuro e compreende a determinação do futuro almejado e das etapas para atingi-lo.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) planejar significa que os administradores antecipam seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que garantem à organização a definição de objetivos e definem a melhor maneira para alcançá-los.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Kotler e Armstrong (2004), planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação. Os autores afirmam também que o plano estratégico define a missão e os objetivos gerais da empresa.

De acordo com Schermerhorn (1996), o planejamento estratégico tem o propósito de ajudar as organizações a conseguir vantagem competitiva. Ele afirma que o desenvolvimento do mesmo envolve os seguintes passos:

- a) Identificar a missão e os objetivos da organização;
- b) Avaliar o desempenho atual *versus* a missão e os objetivos;
- c) Criar planos estratégicos para alcançar propósitos e objetivos;
- d) Implementar planos estratégicos;
- e) Avaliar os resultados e renovar o processo de planejamento estratégico.



O planejamento estratégico são os planos projetados pelos administradores a fim de atingir os objetivos genéricos de uma organização (STONER e FREEMAN 1999).

Em suma, pode-se perceber que o plano estratégico tem um foco global da organização é baseado na missão e nos objetivos da empresa e sua confecção tem início com a análise da situação. A partir do plano estratégico são feitos planos funcionais para cada área da empresa, como o plano de marketing, plano de produção, plano de recursos humanos entre outros (FERRELL e HARTLINE, 2005).

## 2.3 ESTRATÉGIA

Terminologia amplamente utilizada, porém não tão facilmente entendida. A construção de seu conceito requer o entendimento de muitos outros. Na visão de Kluyver *et al* (2007), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Eles afirmam ainda, que ela envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Em suma, os autores colocam que o objetivo principal da estratégia é criar valor para os acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente.

Kluyver *et al* (2007) apontam também, que existem diferenças cruciais entre estratégia e eficácia operacional. Eles afirmam que embora muitas das ferramentas operacionais tragam bons resultados, elas não podem ser simplesmente denominadas de estratégias. Para eles, estratégia seria uma forma diferente de realizar as coisas, e que a conservação dessas diferenças significativas proporcionam um desempenho superior, sustentável e de longo prazo.

Portanto Kluyver *et al* (2007, p.5) conceituam o pensamento estratégico como:

Seguir abordagens diferentes para agregar valor ao cliente e em escolher conjuntos diferentes de atividades que não podem ser facilmente imitados, fornecendo assim a base para uma vantagem competitiva duradoura.[...]Assim, a escolha de um posicionamento competitivo exclusivo – a essência da estratégia – força *trade-offs*, em termos do que fazer e, igualmente importante, do que não fazer, criando barreiras a imitação.

Diante desta premissa da criação de valor para o cliente, os autores expõem que a criação de valor deve se concentrar na satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes de uma maneira melhor que a concorrência.

Para Kotler e Armstrong (2004), o valor para o cliente é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto. Afirmam ainda que os clientes não são capazes de determinar com exatidão o valor, agindo sobre o valor percebido. Já a satisfação para o cliente segundo Kotler e Armstrong (2004), depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador.

Os autores fazem uma análise da relação entre as expectativas dos clientes e o desempenho do produto adquirido e afirmam que se o desempenho ficar aquém das expectativas, o comprador fica insatisfeito, se o desempenho se igualar às expectativas, ele fica satisfeito, entretanto, se a empresa consegue superar as expectativas de seus consumidores, eles ficam encantados. Para os autores as empresas têm que buscar sempre, encantar os clientes. Kotler e Armstrong (2004), afirmam que as expectativas dos clientes são baseadas em experiências vividas, em opiniões recebidas, em promessas e informações. Contudo, os autores lembram que o propósito do marketing é gerar valor ao cliente lucrativamente, então deve-se tomar cuidado para não se basear a geração de valor em detrimento da lucratividade.

## 2.4 PLANO DE MARKETING

Definidos os termos: planejamento, marketing e estratégia, chega-se ao ponto de conceituar plano de marketing. Para tanto será feito uso inicialmente do conceito de Dolabela (2006, p. 140):

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Na visão de Kotler e Armstrong (2004) o planejamento de marketing implica escolher estratégias de marketing que servirão de suporte para a empresa atingir os objetivos estratégicos. Eles destacam também, que é necessário que se faça um plano detalhado para cada produto, negócio e marca.

Segundo Westwood (1990 *apud* MATTAR 2005), o plano de marketing é responsável por descrever os métodos para aplicar os recursos de marketing a fim de atingir os objetivos de marketing, sendo que esse processo envolve várias etapas, a saber:

- a) Realizar pesquisas de marketing dentro e fora da empresa;
- b) Procurar por fortalezas da empresa;
- c) Efetuar suposições;
- d) Efetuar previsões;
- e) Fixar objetivos de marketing;
- f) Gerar estratégias de marketing;
- g) Definir programas;
- h) Efetuar orçamentos financeiros;
- i) Rever os resultados e revisar objetivos, estratégias e programas.

Ferrell e Hartline (2005) destacam que plano de marketing e plano de negócios não são sinônimos, embora muitas empresas realizem um único documento como seus planos corporativos de marketing e negócios.

A fim de atingir as metas e objetivos estabelecidos deve-se elaborar um plano de marketing consistente e coerente com a missão e a visão da empresa. Diante disso Ferrell e Hartline (2005, p. 12) apontam que “o plano de marketing fornece um esboço de como a organização combinará decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção para criar uma oferta que os consumidores considerem atraente.”

A seguir serão demonstradas as estruturas de plano de marketing segundo alguns autores. Em seguida será detalhada cada etapa separadamente. Segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 36) “os planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas.”

### 2.4.1 Estrutura do Plano de Marketing segundo Ferrell e Hartline (2005)

Os autores descrevem um plano de marketing, como sendo abrangente, flexível, consistente e lógico. Segundo eles, a abrangência garantirá que nenhum aspecto será esquecido, a flexibilidade é essencial uma vez que permite adaptar o plano às condições encontradas, a consistência faz com que o plano tenha conexão com o planejamento estratégico e a lógica por sua vez, permite que o plano convença os altos executivos.

A seguir, é descrita a estrutura do plano de marketing segundo Ferrell e Hartline (2005):

#### I Sumário Executivo Sinopse

- Principais aspectos do plano de marketing

#### II Análise da Situação

- Análise do ambiente interno

- Análise do ambiente do consumidor

- Análise do ambiente externo

#### III Análise SWOT

- Forças

- Fraquezas

- Oportunidades

- Ameaças

- Análise da matriz SWOT

- Estabelecimento de um foco estratégico

#### IV Metas e Objetivos de Marketing

- Metas de Marketing

- Objetivos de Marketing

#### V Estratégias de Marketing

- Mercado-alvo primário e composto de marketing

- Mercado-alvo secundário e composto de marketing

#### VI Implementação de Marketing

- Questões estruturais

- Atividades de marketing tático

#### VII Avaliação e controle

Controle formal de marketing  
 Controle informal de marketing  
 Avaliações financeiras

#### **2.4.2 Estrutura do Plano de Marketing segundo Richers (2000)**

Segundo Richers (2000) qualquer empresa necessita de um plano de marketing que una os colaboradores em torno dos objetivos e que estabeleça metas futuras. Ele destaca que embora haja inúmeros modelos de plano de marketing, o envolvimento e o comprometimento das pessoas é fundamental para o bom funcionamento. Na perspectiva de Richers (2000), um plano de marketing deve ser estruturado conforme os elementos descritos abaixo:

- I Sumário Executivo
- II Avaliação da Situação do Momento
- III Apreciação do cenário
- IV Recomendações Estratégicas
- V Formas de Implementação
- VI Orçamento

#### **2.4.3 Estrutura do Plano de Marketing segundo Kotler (1998)**

Para Kotler (1998, p. 110) “cada nível de produto (linha de produto, marca) deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas.” Para o autor, isto é o mais importante produto do processo de marketing. Em sua definição, um plano de marketing deve conter:

- I Resumo executivo e sumário
- II Situação atual de marketing
- III Análise de oportunidades e questões
- IV Objetivos
- V Estratégias de marketing
- VI Programas de ação

## VII Demonstrativos de resultados projetados

## VIII Controles

Ao demonstrar essas três visões de estruturas de plano de marketing, pôde-se verificar que, embora os autores não estabeleçam exatamente as mesmas etapas, nem tampouco utilizem as mesmas nomenclaturas, eles concordam em vários aspectos. Dois tópicos são unanimidade nas três visões, o sumário executivo e a análise da situação; as metas, objetivos e estratégias são encontradas nas versões de Ferrell e Hartline (2005) e Kotler (1998); já a implementação é citada por todos. Diante disso, será detalhada a seguir uma estrutura de plano de marketing adaptada dos três autores.

### 2.4.4 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é o resumo do plano de marketing. Ele precisa abranger as características principais do empreendimento, incluindo situação presente, objetivos e estratégias a alcançar, principais definições do projeto e esforços necessários. Para Kotler e Armstrong (1997) este tópico traz uma visão geral resumida do plano para que os interessados tenham uma idéia do conteúdo, ele ajuda a alta administração a encontrar rapidamente os principais tópicos do plano.

Uma vez que se trata de um resumo do plano de marketing, o sumário executivo deve ser escrito por último. Segundo Richers (2000) o sumário executivo serve para recapitular os principais destaques do plano.

Para Ferrell e Hartline (2005, p.38):

O sumário executivo é uma sinopse do plano de marketing geral, com as linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução. O propósito do sumário executivo é oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing.

### 2.4.5 Análise Situacional

A análise situacional, reúne todas as informações pertinentes à empresa. O ambiente externo que a envolve e a influencia de maneira positiva ou negativa que é composto pelos

concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos. O ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração na análise, pois envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou o mau funcionamento, como os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam as suas ações. A partir daí, consegue-se ter uma visão maior das forças e fraquezas que também poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho da sua empresa. Essa análise é muito importante, pois ela determinará os caminhos do Plano de Marketing.

Kotler e Armstrong (2004, p.52) afirmam que:

O ambiente de marketing inclui forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus consumidores, da mesma forma que afeta sua relação com outros departamentos da empresa, membros do canal, fornecedores, concorrentes e públicos. Inclui também forças demográficas e econômicas mais amplas, forças políticas e legais, forças tecnológicas e ecológicas e forças sociais e culturais.

A análise de ambiente deve incluir todos os fatores relevantes que podem exercer pressão direta ou indireta sobre o negócio. Para Kotler e Armstrong (1997), o ambiente de marketing é composto pelo macroambiente e pelo microambiente os quais serão descritos em detalhes a seguir.

#### 2.4.5.1 Microambiente

Uma empresa é um ambiente rico composto por inúmeros elementos, que interagem com um objetivo comum. De acordo com Kotler e Armstrong (1997) o microambiente é composto pelas forças próximas à empresa que afetam a sua capacidade de servir seus clientes.

Segundo os autores o sucesso do microambiente se divide em cinco componentes:

- a) O ambiente interno da empresa, sua estrutura de departamentos e gerências que afetam as decisões dos gerentes de marketing;
- b) As empresas do canal de marketing, que cooperam para gerar valor que são os fornecedores e intermediários de marketing( revendedores, firmas de distribuição, agências de serviços de marketing, intermediários financeiros);



- c) Os cinco tipos de mercados clientes para os quais a empresa pode vender, incluindo os consumidores, produtores, revendedores, mercados governamental e internacional;
- d) Os concorrentes;
- e) E por último são citados os públicos que têm interesse real ou potencial ou que causam algum tipo de impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos. São sete: público financeiro, mídia, governo, órgãos de defesa do consumidor, e além dos públicos local, geral e interno.

Para Ferrell e Hartline (2005, p.38):

A análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa. Além disso, esse segmento resume os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

Esta análise do microambiente é denominada por Richards (2000) de avaliação da situação do momento, etapa que consiste em apresentar os pontos fortes e os fracos da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos.

Segundo Basta, D. *et al* (2003, p. 23) “o microambiente do marketing é formado por concorrentes, intermediários, entidades privadas e públicas.” Para eles, os concorrentes exercem forte influência na lucratividade, na participação de mercado (*market share*) e até na viabilidade da organização. Quanto aos fornecedores, eles afirmam que são importantes, uma vez que interferem na proposta de valor que a organização pretende desenvolver para os clientes. Os intermediários de marketing são descritos como os atacadistas, distribuidores e varejistas que representam os canais de distribuição. Têm sua importância relacionada ao fato de influenciarem na competitividade e lucratividade das organizações. E por último, as entidades públicas e privadas são mencionadas pois podem afetar positiva ou negativamente a competitividade da empresa. Tais entidades têm alertado a população a respeito de vários assuntos relacionados às organizações como o uso de mão-de-obra infantil, proteção ambiental etc.

Uma vez que se trata de um plano voltado para o marketing, é essencial que se analise o mix de marketing: preço, produto, distribuição e promoção.



#### 2.4.5.2 Macroambiente

Muitos são os fatores externos à organização que exercem influência direta sobre ela e que devem ser levados em consideração durante a elaboração do plano de marketing.

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p.38) “a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes – competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos – que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades de marketing da empresa.”

Para Richards (2000) a apreciação do cenário, como ele chama, descreve o ambiente externo da organização e de seu setor de atividades além de apontar as oportunidades e ameaças a ele inerentes.

Kotler e Armstrong (2004) destacam seis forças principais do macroambiente: forças demográficas, forças econômicas, forças naturais, forças tecnológicas, forças políticas e forças culturais.

As forças demográficas dizem respeito as características de determinada população e o modo como elas influenciam as formas da empresa se comunicar com o consumidor. Kotler e Armstrong (1997) alertam para as taxas de crescimento vertiginosas e principalmente por esse crescimento estar se dando em países com menor poder aquisitivo. Eles afirmam que uma população em constante crescimento possui necessidades que surgem diariamente, e que estas necessidades precisam ser satisfeitas. Outro alerta importante que os autores colocam, é que está havendo uma mudança nas características da população, tanto na faixa etária quanto geográficas, e que estas mudanças devem ser levadas em consideração quando se elabora um plano de marketing.

Os aspectos econômicos como inflação, distribuição de renda e taxas de juros influenciam tanto na abertura do negócio como em sua sobrevivência. É preciso se manter constantemente atualizado a respeito destes fatores a fim de tirar o máximo proveito das situações, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças. Segundo Kotler e Armstrong (2004) o ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra dos consumidores.

É notório nos dias atuais a crescente preocupação pelos aspectos ecológicos, tanto por parte das organizações como pelos consumidores em si. Em vista disso não se pode ousar

ignorar este aspecto sob pena de obter boicotes ou sofrer penalidades. Para os autores, o ambiente natural diz respeito aos recursos naturais que os profissionais da área usam como subsídio ou que são afetados pelas atividades de marketing. Eles mencionam quatro tendências do ambiente natural que os profissionais devem conscientizar-se: escassez de matéria-prima; aumento do custo de energia; aumento da poluição e intervenção governamental na administração dos recursos naturais.

Quanto ao ambiente tecnológico Kotler e Armstrong (2004) destacam que é a força mais significativa, a qual esta em constante mutação e que as novas tecnologias que surgem são sinônimos de novos mercados. Assim os profissionais de marketing devem atentar para quatro tendências da área: rapidez das mudanças tecnológicas; orçamentos elevados para pesquisa e desenvolvimento, concentração em pequenos aprimoramentos e regulamentação crescente.

Outro componente do ambiente externo mencionado por Kotler e Armstrong (2004) é o ambiente político, o qual é constituído por leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos da sociedade. Eles afirmam que as decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político.

O ambiente cultural segundo os mesmos autores, é formado por instituições e outras forças que influenciam os valores básicos, as percepções e os comportamentos da sociedade. Kotler e Armstrong (2004) citam oito características culturais que afetam as decisões de marketing: a persistência de valores culturais, as mudanças dos valores culturais secundários, a visão das pessoas sobre si mesmas, a visão das pessoas sobre os outros, a visão das pessoas sobre as organizações, a visão das pessoas sobre as sociedades, a visão das pessoas sobre a natureza e a visão das pessoas sobre o universo.

#### **2.4.6 Análise SWOT**

A sigla SWOT vêm do inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats que traduzindo significa respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise SWOT consiste em examinar as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da empresa, levando-se em conta a análise dos ambiente interno e externo à organização.

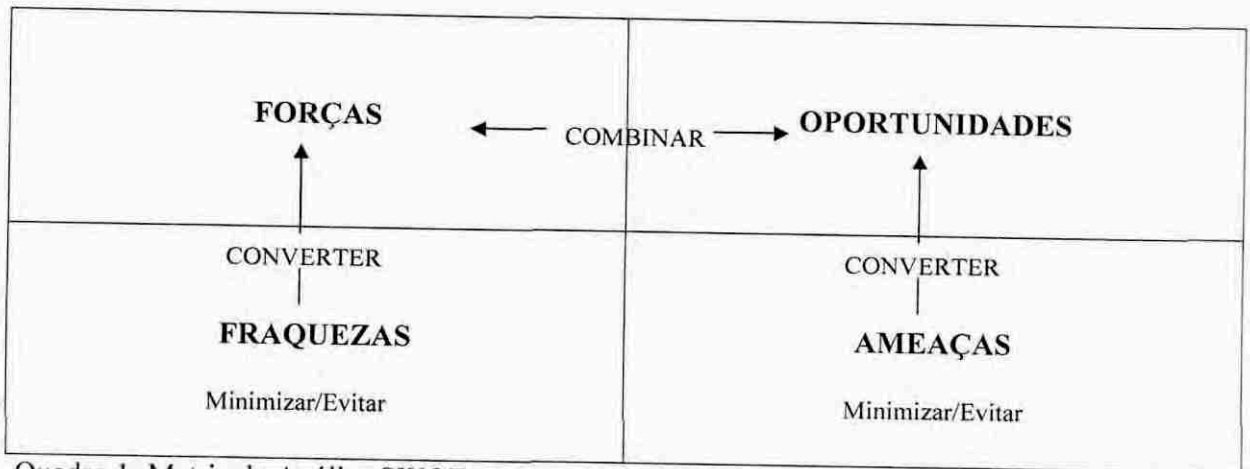
Segundo Ferrell e Hartline(2005, p.32):

[...]a análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) – derivados da análise da situação - que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

Na opinião de Ferrell e Hartline (2005) é muito importante coletar informações sobre os concorrentes e suas atividades, e não desprezar nenhum deles. Afirmam ainda, que a base da análise SWOT é considerar cada questão na perspectiva do consumidor. Para tanto eles sugerem as seguintes questões:

- a) O que os consumidores (e não consumidores) pensam sobre a empresa como companhia?
- b) O que os consumidores (e não consumidores) pensam da qualidade de nosso produto, atendimento, preço e valor geral, facilidades e mensagens promocionais, em comparação com os concorrentes?
- c) Qual a importância relativa dessas questões, não como nós a vemos, mas como os consumidores as vêem?

Ferrell e Hartline (2005) ressaltam ainda que tais questões devem ser aplicadas a cada segmento de consumidor que a empresa pretende atingir. Além de afirmar que estas questões incluem também os consumidores internos, os empregados.



Quadro 1: Matriz da Análise SWOT.

Fonte: FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

A figura acima mostra uma matriz de quatro células que pode ser usada para categorizar informações na conclusão da análise SWOT. Deve ser avaliada cada célula a fim de combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. (FERRELL e HARTLINE, 2005)

#### 2.4.7 Metas e Objetivos da Organização

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p.102), “ao concluir a análise SWOT, o gerente de marketing deve ter alguma idéia da direção estratégica a ser seguida, e talvez até mesmo um esboço de atividades de marketing [...]”, eles afirmam que as metas e objetivos devem ser coerentes com a missão e a visão da empresa. Segundo eles, as metas são as realizações gerais desejadas enquanto que os objetivos oferecem os dados específicos e quantitativos que auxiliam na realização das metas.

Por serem mais amplas, as metas são expressas em termos gerais, e não contém informações específicas sobre onde a empresa está posicionada ou onde pretende chegar (FERRELL e HARTLINE 2005). Outro ponto que os autores ressaltam é que as metas precisam ser factíveis, consistentes, abrangentes e possuir um certo grau de intangibilidade para que sejam eficazes.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005, p.104):

Objetivos oferecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso na direção da realização das metas de marketing. Em alguns casos, uma determinada meta pode exigir vários objetivos para que seu progresso seja adequadamente monitorado, geralmente abrangendo múltiplas funções de negócios.

Stoner e Freeman (1999, p.138) afirma que “a formulação dos objetivos implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer os objetivos que traduzam essa missão em termos concretos.”

#### **2.4.8 Estratégias de Marketing**

A estratégia de marketing possibilita definir como a empresa atingirá seus objetivos e metas estabelecidos de maneira que se obtenha vantagens sobre a concorrência. Ela consiste nas ações necessárias para determinar o modo no qual o composto de marketing, isto é, os cinco principais elementos de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas) serão combinados simultaneamente.

Segundo Kotler e Armstrong (1997, p. 31) a estratégia de marketing “consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, posicionamento, mix de marketing e níveis de gastos em marketing.” Os autores afirmam na seqüência, que a fim de ser bem sucedida, uma empresa deve executar suas atividades de forma superior aos concorrentes, com relação à satisfação dos consumidores alvo. Eles concluem o pensamento afirmando que as estratégias de marketing precisam levar em conta também, as estratégias dos concorrentes.

Para Ferrell e Hartline (2005, p.40) “ a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa irá gerenciar seu relacionamento com os consumidores, de maneira a levar vantagem sobre a concorrência.”

Na visão de Hooley e Saunders (2001, p. 30):

O estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à concorrência, como das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente. Com base nessa análise, será formulada a estratégia central da empresa, identificando-se os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo para atingí-los.



Em sua obra, Administração de Marketing, na parte três: Desenvolvimento de Estratégias de Marketing, Kotler inicia o capítulo com o tema diferenciação e posicionamento. Segundo Kotler (1998, p.254), “uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagem competitiva.” O primeiro tópico mencionado pelo autor é referente a posicionamento e diferenciação.

Na visão de Stoner e Freeman (1999, p. 150) “as estratégias de marketing ajustam os produtos e serviços às necessidades do consumidor, decidem onde e quando vender e promover produtos e estabelecem preços.”

#### **2.4.9 Estratégias de Mercados-alvo**

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) as estratégias de marketing envolvem a seleção e a análise dos mercados-alvo e a criação e manutenção de um composto de marketing (produto, distribuição, promoção e preço) apropriado para satisfazer as necessidades desses mercados.

##### **a) Posicionamento**

Para Kotler e Armstrong (2004, p. 46) “posicionamento significa fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes.”

Kotler e Armstrong (2004) alertam ainda que ao posicionar um produto, a empresa deve primeiro definir as possíveis vantagens competitivas sobre as quais deseja construir sua posição. Para ganhar vantagem, a organização deve oferecer valor superior para os segmentos-alvo, ele conclui o pensamento com a afirmação de que o posicionamento efetivo começa com a diferenciação da oferta de marketing da empresa.

Segundo Basta, D. *et al* (2003) o posicionamento é fundamental no delineamento das ações táticas de marketing. Eles afirmam que o projeto do produto, a definição de preço, as decisões sobre a distribuição e as estratégias de comunicação dependem do posicionamento que a empresa escolhe no mercado.

De acordo com Cobra (1992, p. 323) “posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.” Para o autor o posicionamento diz respeito ao lugar que o produto ocupa no mercado, e que existem muitas maneiras de posicionar um produto. Ele cita alguns exemplos como: preços baixos, alta qualidade, bons serviços, tecnologia avançada etc.

## b) Diferenciação

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes (KOTLER, 1998). O autor afirma ainda que: “uma empresa deve concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte de mercado.”

Segundo Porter (1996, p. 138):

A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. Ela pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização, embora em sua forma mais sustentável ela origine-se de ambas. Uma diferenciação sustentável exige que uma empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam critérios de compra.

Muitos autores são unânimes a respeito da importância da diferenciação para agregar valor. Hooley e Saunders (2001) ressaltam que a diferenciação é uma das maneiras de se criar uma vantagem diferencial, e que se pode conseguir diferenciação de diversas formas, como pelo *design*, estilo, preço, entre outros. Entretanto, eles alertam que a diferenciação deve ser baseada em ativos distintos de marketing a fim de evitar que seja imitada pela concorrência. Para tanto eles aconselham um constante acompanhamento tanto do cliente como da concorrência.

De acordo com Porter (1996) a diferenciação provém das atividades específicas da empresa proveniente de sua cadeia de valor, e que qualquer atividade de valor constitui uma fonte de singularidade.



### c) Segmentação

A fim de definir para qual público alvo uma empresa vai direcionar seus esforços de marketing, deve-se em primeira instância refletir a respeito de segmentação de mercado. Para Ferrell e Hartline (2005) o processo de segmentação de mercado provém da identificação e seleção de um ou mais mercados alvos, e que para ser eficaz a segmentação deve criar grupos menores com membros semelhantes entre si.

De acordo com Kotler e Armstrong (2004) é por meio da segmentação de mercado que as organizações dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores a fim de obter maior eficiência e efetividade em atingir os clientes com produtos e serviços que atendam as suas necessidades.

A segmentação varia em níveis com relação a abrangência do segmento, ou seja, os programas de marketing podem ser direcionados a toda população, chamado marketing de massa ou em outro extremo ser direcionados a um público bem específico e único.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que o marketing de massa não apresenta nenhuma segmentação, com ele as empresas dirigem as campanhas indiferenciadas ao mercado total uma vez que supõem que o mercado têm necessidades e desejos semelhantes. Esse tipo de marketing funciona para os casos em que as necessidades são homogêneas, e além disso proporcionam vantagens em termos de eficiência de produção e custos mais baixos. Porém eles alertam que existe o risco de a empresa se tornar vulnerável em relação à concorrência, pois ela pode oferecer um produto especializado que melhor corresponde às necessidades.

Uma outra forma de segmentar é através do marketing de segmento ou marketing diferenciado. Segundo Kotler e Armstrong (2004) esse tipo de marketing oferece muitas vantagens em relação ao marketing de massa, uma vez que nele a empresa pode trabalhar com mais eficiência concentrando seus produtos e serviços somente nos consumidores que pode atender melhor e com mais lucro. Nesta abordagem a empresa divide o mercado global em grupos de consumidores com necessidades homogêneas e tenta desenvolver um composto de marketing para atrair esses grupos. Ferrell e Hartline (2005) dividem o marketing diferenciado em duas opções: abordagem multisegmento, onde a empresa procura atrair consumidores em mais de um segmento buscando assim aumentar a participação de mercado, e a abordagem



concentração de mercado que tem como foco atingir um único segmento de mercado, pois buscam o máximo de participação nesse único segmento.

O extremo da segmentação é o marketing de nicho, onde existe uma limitação ainda maior que na abordagem do marketing diferenciado ou de segmento. De acordo com Kotler e Armstrong (2004) os nichos são um grupo com um conjunto distinto de características, são geralmente subgrupos dos segmentos. Nessa abordagem se encontram os consumidores com maior poder aquisitivo o que a torna mais lucrativa.

Ferrell e Hartline (2005) alertam que para a segmentação ser bem sucedida ela precisa seguir cinco critérios: ser identificável e mensurável, ou seja, as características dos membros precisam ser facilmente identificáveis; ser substancial, o segmento deve ser grande e lucrativo o suficiente para valer a pena; acessível: o segmento precisa ser acessível em termos de comunicação e distribuição; responsivo: ele precisa responder aos esforços de marketing da empresa e por último o segmento deve ser viável, em outras palavras ele precisa estar disposto, pronto e capaz de se relacionar com a empresa.

A fim de identificar as possíveis segmentações de mercado em grupos homogêneos, os autores em sua maioria classificam em quatro categorias de segmentação, são elas: segmentação comportamental, demográfica, geográfica e psicográfica.

Segundo Kotler e Armstrong (2004, p. 181) “a segmentação comportamental divide os compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes direcionadas a ele, no uso que se faz desse produto e nas respostas.”

A segmentação demográfica é baseada em fatores como sexo, idade, renda e educação.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005, p.166) “a segmentação psicográfica lida com questões de estado mental, tais como motivações, atitudes, opiniões, valores, estilos de vida, interesses e personalidade.” Eles afirmam ainda que este tipo de segmentação é útil uma vez que ultrapassa características puramente descritivas para ajudar a explicar motivações, atitudes e estilos de vida pessoais diretamente relacionados ao comportamento de compra.

Kotler e Armstrong (2004) afirmam que a segmentação geográfica consiste em dividir o mercado em diferentes unidades geográficas. Onde a empresa decidirá atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas prestando atenção nas diferenças relacionadas às necessidades e aos desejos.

Segue abaixo um quadro de Ferrell e Hartline (2005) que traz uma visão compacta das variáveis de segmentação usadas em mercados consumidores. Este quadro é muito útil para o administrador na hora de escolher qual a forma de segmentação que irá adotar.

CATEGORIA	VARIÁVEIS	EXEMPLOS
Segmentação Comportamental	Benefícios procurados	Qualidade, valor, gosto, imagem elevada, beleza, esportividade, velocidade, emoção, diversão, nutrição, conveniência.
	Uso do Produto	Usuários de alta, média e pouca frequência, não usuários, ex-usuários, estreantes
	Ocasões ou situações	Emergências, comemorações, aniversários, aniversários de casamento, casamentos, nascimentos, funerais, formatura.
	Sensibilidade ao preço	Sensível ao preço, interessado em valor, interessado em status(não sensível ao preço)
Segmentação Demográfica	Idade	Recém-nascidos, 0-5, 6-12, 13-17, 18-25, 26-34, 35-49, 50-64, 65+
	Sexo	Masculino, feminino
	Renda atual (Dólares)	Menos de 15 mil, 15-30 mil, 30-50 mil, 50-75 mil, 75-100 mil, mais de 100 mil
	Ocupação	Operário, funcionário administrativo, técnico, profissional liberal, gerente, trabalhador braçal, aposentado, dona-de-casa, desempregado
	Escolaridade	2º grau, superior incompleto, superior completo, pós-graduação
	Ciclo de Vida da Família	Solteiro, casado sem filhos, casado com filhos pequenos, casado com filhos adolescentes, casado com filhos adultos, divorciado, viúvo
Segmentação Geográfica	Regional	Nordeste, sudeste, meio-oeste, Nova Inglaterra, sul da França, África do Sul
	População	Menos de 50 mil, 50-100 mil, 100-250 mil, 250-500 mil, 500- i milhão, mais de 1 milhão
	Densidade populacional	Urbano, suburbano, rural
Segmentação Psicográfica	Personalidade	Extrovertido, tímido, compulsivo, individualista, materialista, socialmente consciente, ansioso, controlado, ousado
	Estilo de vida	Amante da vida ao ar livre, esportivo, caseiro, adora TV, centrado na família, trabalhador compulsivo
	Motivações	Segurança, status, lazer, conveniência

Quadro 2: Variáveis de Segmentação Habituais Usadas em Mercados Consumidores.

Fonte: FERRELL e HARTLINE. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

#### 2.4.10 Implementação

A implementação é uma etapa fundamental onde o que foi planejado deve ser corretamente executado a fim de se atingir os objetivos. Um fator determinante para a

obtenção do êxito na implementação do plano de marketing depende de um bom planejamento, da conscientização e do engajamento dos funcionários. Tais aspectos são imprescindíveis para que se torne uma realidade. A implementação do plano trata do processo de executar as estratégias de marketing, que assegurarão a realização dos objetivos de marketing.

Para Kotler e Armstrong (1997, p.32) “implementação do marketing é o processo que transforma as estratégias e os planos em ações de marketing para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos.” Eles acrescentam a importância do alinhamento das estratégias de marketing à cultura organizacional da empresa a fim de que não haja conflitos, e que os funcionários entendam o que é melhor para a empresa.

Segundo Ferrell e Hartline (2005) esta etapa do plano de marketing descreve como as estratégias de marketing serão executadas. Neste estágio serão respondidas as seguintes questões:

- a) Quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- e) Qual será o custo dessas atividades?

De acordo com Richers (2000, p. 63):

Para poder casar o plano de marketing com o planejamento estratégico devem ser determinadas as diretrizes que façam o *link* entre as duas estimativas. Essas diretrizes devem girar em torno das medidas necessárias para se atingir os objetivos, tais como metas por segmento de mercado, metas financeiras, mudanças estruturais na área de produção e marketing, necessidade de investimento em *design*, propaganda e promoção de venda, expansão da força de vendas, enfim, de todos os elementos do composto de marketing a serem afetados pelo plano.

Segundo Hooley e Saunders (2001), após selecionar a estratégia e o posicionamento, o gerente de marketing deve implementar as estratégias através dos esforços de marketing com base nos três elementos básicos da implementação que são o mix de marketing, a organização e o controle.

### 2.4.11 Avaliação e Controle

A fase de avaliação e o controle de um plano de marketing é responsável por buscar um alinhamento entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo sua eficácia. Por isso, devem ser realizados antes, durante e após a implementação do Plano.

Segundo Kotler e Armstrong (2004, p. 51) “o controle de marketing implica avaliar os resultados dos planos e estratégias e adotar medidas corretivas para assegurar que os objetivos sejam alcançados.”

Para Kotler (1998) esta é a última seção do plano de marketing, ela é responsável por delinear os controles e monitorar o desenvolvimento do plano.

Hooley e Saunders (2001, p. 45) afirmam que: “à medida que a estratégia de marketing é implementada, é importante que o departamento de marketing monitore e controle tal esforço.” Eles citam duas formas de monitoração: com base no desempenho de mercado ou no desempenho financeiro. A medição do desempenho de mercado pode ser feita comparando com os objetivos iniciais, já o desempenho financeiro é medido através do acompanhamento da contribuição do produto em relação aos recursos alocados para realizá-lo.

Ferrell e Hartline (2005) citam a fase de controle como o segmento final do plano de marketing. Ele envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação de desempenho real, comparação com os padrões e ações corretivas quando necessário.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo aborda a forma como foi construído o trabalho. Desde a forma de coleta de dados até o tipo de pesquisa utilizado no estudo de caso.

#### 3.1 MÉTODOS

Com o objetivo de diagnosticar a organização, realizou-se uma análise completa dos ambientes interno e externo à empresa a fim de constatar seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades. Para tanto foi adotado o método indutivo, uma vez que se teve como ponto de partida a análise do ambiente interno da organização e na sequência a análise do ambiente externo.

Gil (1999) classifica os métodos em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. Para ele o método dedutivo é aquele que parte da visão geral para a particular, em contrapartida, o método indutivo é o extremo oposto, pois parte de particular para o geral porque segundo ele, as conclusões obtidas correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas.

Richardson (1999) adota duas classificações de método: indutivo e dedutivo. Em sua opinião a indução é o processo no qual se parte de observações particulares para chegar em proposições gerais, já no método dedutivo o cientista avança do conhecimento de um fato à compreensão do mesmo.

De acordo com Galliano (1979, p.32 ):

O método científico é um instrumento utilizado pela ciência na sondagem da realidade, mas um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas são examinadas.

A maioria dos autores afirmam que a ciência tem como objetivo chegar a veracidade dos fatos, e o conhecimento científico se destaca por verificar os fatos. Para Gil (1999) o método é o caminho para chegar a um fim, já o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se alcançar o conhecimento.

### 3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Existem diversos tipos de classificação de pesquisa, Vergara (1990) classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

#### 3.2.1 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, pode-se dizer que este é um estudo primordialmente descritivo, conclusivo e qualitativo.

Na visão de Mattar (2005), um estudo descritivo tem por objetivo descobrir e descrever algo, procurando responder às questões do tipo: quem, o quê, quanto, quando e onde. No caso da empresa estudada, foram descritos vários aspectos da organização com vistas a desenvolver seu plano estratégico de marketing.

Para Vergara (1990), o estudo conclusivo é muito estruturado, possui objetivos claros e busca obter resposta para questões da pesquisa. Neste estudo de caso, buscou-se responder a questões dos objetivos geral e específicos elaborados no início do trabalho.

Trata-se de um plano de marketing desenvolvido para a Shekiná Flores, realizado através de um estudo de caso, que busca explorar informações sobre o setor de floriculturas, através da análise ambiental. A abordagem deste trabalho é essencialmente qualitativa, pois de acordo com Richardson (1999, p.90) ela se caracteriza como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.” Em nenhum momento foram levantados dados quantitativos. Buscou-se no entanto, realizar uma análise dos ambiente interno e externos da floricultura.

#### 3.2.2 Quanto aos Meios

Para o presente trabalho foi realizado um estudo de caso. Gil (1999, p. 72), diz que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.



Além disso, será realizado uma pesquisa documental, onde serão analisados os registros das informações que a empresa mantém em seus arquivos. E para melhor compreender os fatos, a autora realizou um levantamento de campo com os proprietários da Shekiná Flores.

Não se pode deixar de mencionar a extensa pesquisa bibliográfica realizada a fim de construir a fundamentação teórica do trabalho. A pesquisa bibliográfica foi baseada essencialmente nos autores Ferrell e Hartline (2005), Kotler (1998) e Richards (2000) a fim de construir a estrutura de um plano estratégico de marketing.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma forma importante de embasamento para o estudo, pois são elas que permitem uma avaliação correta e específica da empresa, servindo de base para um estudo aprofundado.

No presente estudo foram utilizados dados de fonte primária e secundária. Os dados secundários foram provenientes da documentação interna existente, que abrange documentos, registros de vendas, movimentação financeira entre outros. Já os dados primários foram coletados junto aos proprietários.

Gil (1999), classifica em duas formas as técnicas de coletas de dados primários, comunicação e observação. A primeira é também a mais utilizada, pode ser realizada através de entrevistas estruturadas ou não, nela o entrevistado responde verbalmente a perguntas enquanto o entrevistador anota, ou através de questionários que podem ser aplicados pessoalmente ou por outros meios. A segunda forma citada pelo autor é a observação, onde os dados são coletados sem que haja comunicação com o pesquisador.

Neste trabalho foram utilizados as duas formas de coletas de dados primários mencionadas acima: através da comunicação e através da observação. A comunicação deu-se por meio de entrevistas não estruturadas com os proprietários da empresa, onde a autora realizou anotações de campo. A observação foi do tipo participante uma vez a autora é filha dos proprietários e tem uma participação ativa nas decisões da empresa.

Gil (1999) afirma que a observação ocorre quando o observador participa da vida da comunidade ou do grupo, sendo assim um membro do grupo.



### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados nas entrevistas, observações e através da análise documental, foi feita uma leitura geral não estruturada dos documentos existentes e das informações obtidas. Estas informações serviram de base para a formatação da estrutura do plano de marketing que será sugerido à empresa. Em última instância foram analisados e interpretados os dados coletados a fim de partir para a etapa seguinte que é a confecção do plano em si.

### 3.5 ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING PROPOSTO PELA AUTORA

Após a revisão bibliográfica, a autora decidiu por personalizar uma estrutura de plano de marketing que será sugerido à Shekiná Flores. Esta estrutura é uma adaptação dos autores citados no capítulo anterior e busca se adequar a realidade encontrada na organização.

No plano estratégico de marketing proposto, o primeiro item é apresentado é o sumário executivo. Nele estão contidos um breve resumo dos objetivos do estudo, a metodologia aplicada e as conclusões obtidas com o trabalho. Na sequência a autora coloca um tópico que consta a descrição e o histórico da empresa.

O terceiro elemento que compõe a estrutura do plano de marketing, é a análise da situação. Nesta etapa serão estudados inicialmente o microambiente da empresa que é composto pela estrutura, concorrentes, fornecedores e mix de marketing e o macroambiente. No macroambiente estão contidos os fatores econômicos, socioculturais, político-legais e tecnológicos.

Após a realização da análise situacional, foi realizada a análise SWOT. Nesta etapa foram observadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Na sequência foi analisada a matriz SWOT.

A última etapa da estrutura do plano estratégico de marketing proposto engloba um prognóstico. Este elemento assimila a formulação da missão, visão, metas e objetivos da organização. Traz também as estratégias de marketing com suas respectivas ações, propõe um cronograma de implantação bem como sugere ferramentas de avaliação e controle.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações deste estudo é provenientes da dificuldade de encontrar livros. Essa dificuldade se deu, pois a biblioteca da universidade esteve fechada em função da greve dos servidores justamente no período inicial de confecção do presente trabalho.

Outra limitação encontrada pela autora foi o fato de que o único tempo disponível para realizar trabalho era nos finais de semana e nas noites que não tinha aula.

Um fator relevante de limitação do estudo foi sua abrangência. Por opção da autora, este trabalho limitou-se a estudar dados qualitativos, não foram abordados os aspectos financeiros da empresa.

Por fim uma grande limitação que não pode ser deixada de lado é referente ao problema de generalização. Tal trabalho não seria facilmente aplicado a uma outra organização, ele foi desenvolvido especificamente para a empresa Shekiná Flores a fim de ser implantado no primeiro semestre de 2008.

## 4 PLANO DE MARKETING PARA A SHEKINÁ FLORES

A seguir será apresentado o plano de Marketing da Shekiná Flores. A estrutura adotada é uma adaptação das estruturas mostradas na fundamentação teórica, porém com ênfase no modelo proposto por Ferrell e Hartline (2005).

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa Dalmor Zeferino M.E. é uma micro-empresa optante do simples que foi criada pelo casal Dalmor Zeferino e Maria de Fátima Zeferino. A organização está a mais de 20 anos no mercado de floricultura, porém devido a falta de profissionalismo na administração a empresa apresentou alguns problemas que a impediram de crescer.

O presente estudo teve como objetivo geral a elaboração do plano estratégico de marketing para a empresa Shekiná Flores considerando-se o primeiro semestre de 2008. Como objetivos específicos têm-se a análise do micro-ambiente da organização, com enfoque nos pontos fortes e fracos; a análise do macro-ambiente da organização, com ênfase nas ameaças e oportunidades; a análise SWOT com vistas a determinar estratégias e as ações específicas; a definição dos investimentos financeiros necessários a implantação do plano e por fim o estabelecimento de medidas de avaliação e controle ao plano de marketing.

Após as análises realizadas e levando-se em consideração a opinião dos proprietários, a autora estabeleceu um prognóstico para a empresa, o qual engloba a determinação da visão, missão, metas, objetivos de marketing, estratégias e suas respectivas ações. A fim de dar suporte a implantação deste plano, a autora deixa um cronograma de execução bem como uma ferramenta de controle para auxiliar os responsáveis pela implementação das estratégias.

### 4.2 DESCRIÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

Dalmor Zeferino M.E., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ 78.891.959/0001-51, optante do Super SIMPLES, situada na avenida Madre Benvenuta, 908 sala 102, bairro Santa Mônica em Florianópolis – Santa Catarina.

Shekiná Flores é o nome fantasia da empresa Dalmor Zeferino ME, nascida em 1985, de uma iniciativa do casal Dalmor Zeferino e Maria de Fátima Zeferino, originalmente batizada de Flora Selvagem quando comercializava flores e plantas. Na época, Fátima era funcionária do ministério do trabalho, e Dalmor acabara de perder seu emprego de gerente de crédito, no extinto supermercado Pão de Açúcar. Lídia, a irmã de Fátima deu a idéia de abrir uma floricultura, pois trabalhava neste ramo há alguns anos. Ela portanto, se comprometeu a ensinar o ofício e trabalhar na loja. Entretanto Lídia teve que sair da empresa um ano após a inauguração, o que fez com que Fátima pedisse demissão e ingressasse definitivamente na floricultura.

Inicialmente a empresa ocupava uma sala de aproximadamente 80 m<sup>2</sup> no bairro Kobrasol em São José. Na época, a loja não possuía sequer uma linha telefônica, os recursos eram muito escassos, a loja foi aberta precariamente, porém com o esforço, a determinação do casal que se empenhou e fez cursos para aperfeiçoar a habilidade e a falta de concorrentes, a empresa cresceu muito.

No ano de 1996, agora com vários concorrentes e principalmente com a entrada da empresa Cassol no ramo de floricultura, praticando preços muito abaixo de mercado, uma vez que não contava com atravessadores pois buscava sua mercadoria diretamente de São Paulo, a sobrevivência se tornou difícil. Então o casal decidiu abrir uma empresa de pára-brisas para automóveis, para tanto vendeu uma propriedade que possuía, fez contato com o seu futuro fornecedor e enviou um funcionário à fábrica para ser treinado. Em junho de 1996, a Flora Selvagem foi transferida para uma sala comercial com menos da metade do tamanho, localizada ao lado da sala original a fim de que fosse aberto em seu antigo espaço o Pára-brisas Kobrasol. Os proprietários tinham o objetivo de futuramente ampliar a loja nova e extinguir a floricultura.

Cinco anos depois de aberta, a nova empresa contava com um alto valor em cheques devolvidos, com dois novos concorrentes e a margem de lucro que inicialmente era de quarenta por cento, devido à concorrência, já estava em aproximadamente vinte por cento. A soma destes fatores levou os sócios a buscar novas alternativas, procuraram salas comerciais em bairros com maior poder aquisitivo e chegaram a conclusão que queriam montar uma filial da floricultura no bairro Santa Mônica. Em junho de dois mil e um foi inaugurada a então Shekiná Flores. A data da inauguração foi escolhida propositadamente, pois coincidia com o

dia dos namorados, data em que a empresa apresenta o segundo maior faturamento do ano, na ocasião foram distribuídos vários panfletos no bairro com promoções de inauguração.

Desde sua abertura, a empresa implementou suas atividades com a comercialização de artigos decorativos como cristais e porcelanas de alta classe e ainda arranjos para decorações de casamentos e eventos em geral, além de contarem com o aluguel de material para eventos como toalhas, tampos de mesas entre outros. Após alguns meses de seguidos resultados positivos os proprietários decidiram encerrar as atividades da floricultura no Kobrasol, venderam a empresa de pára-brisas e passaram a atender exclusivamente em Florianópolis onde a empresa se consagrou entre os comerciantes e moradores do bairro e de bairros vizinhos.

A Shekiná Flores procura manter sua imagem atrelada a alta qualidade de seus produtos e serviços prestados verificado pelo alto nível de satisfação dos clientes bem como de seu retorno constante. Outro valor da empresa, é a busca constante por inovação a fim de oferecer aos clientes produtos modernos e atuais. Porém o que a proprietária mais percebe é a importância do atendimento personalizado dispensado aos clientes.

### 4.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

O diagnóstico situacional como mencionado na fundamentação teórica, é composto pela análise do microambiente e do macroambiente, os quais serão analisados em detalhes a seguir.

#### 4.3.1 Microambiente

Neste tópico serão analisados os agentes de ação direta sobre a empresa, bem como sua estrutura.

##### 4.3.1.1 Estrutura da Empresa

Atualmente a empresa é composta pelo casal de sócios e por uma funcionária. Foi observado que a organização não possui uma estrutura formal de cargos, porém a distribuição das atribuições é bem definida e dá-se da seguinte forma:

ATIVIDADES	ATRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES		
	Dalmor	Fátima	Funcionária
Atendimento a clientes	X	X	X
Confecção dos arranjos		X	X
Entrega das flores	X		
Compra de mercadorias	X	X	
Busca de mercadorias	X		
Limpeza da loja			X
Pagamento de fornecedores	X		
Fechamento do Caixa	X		
Cobrança	X		

Quadro 3: Distribuição de atividades.

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que das dez atividades básicas que os membros desempenham, a distribuição se dá de modo desigual. O proprietário, Dalmor, é a pessoa que possui maior número atividades e dentre elas, estão as que exigem mais responsabilidade.

#### 4.3.1.2 Concorrentes

Através de entrevistas com os proprietários, foi definido que os concorrentes da empresa serão classificados em concorrentes diretos e concorrentes indiretos. Os concorrentes diretos são as floriculturas localizadas no próprio bairro Santa Mônica, e nos bairros Trindade, Córrego Grande e Itacorubi. Os concorrentes indiretos são as floriculturas localizadas no centro de Florianópolis, pois a grande maioria das pessoas que reside nas proximidades da Shekiná, trabalham no centro. Entretanto, a empresa Fruta Flor localizada no centro de Florianópolis, foi classificada pelos sócios como sendo uma concorrente direta, pois tem uma grande abrangência de clientes muitos dos quais residem no bairro Santa Mônica. A fim de melhor conhecer as potencialidades e fraquezas dos concorrentes, a autora realizou uma

pesquisa nos sites das empresas citadas, onde foi possível tirar várias conclusões que serão demonstradas a seguir. Apenas no caso da Flora Betel, cujo site está inoperante, foram feitos contatos telefônicos informais.

Para efeitos desse estudo serão analisados apenas os concorrentes diretos, os quais serão citados hierarquicamente por proximidade da empresa em estudo:

- a) **Flora Betel:** empresa localizada a menos de 1 Km da Shekiná, primeira floricultura a ser fundada no bairro possui mais de 15 anos de existência. É a maior concorrente da empresa estudada, uma vez que tem seu nome muito lembrado no bairro e possui muitos clientes fiéis. A empresa possuía um site de internet onde comercializava seus produtos, recentemente este site foi desativado. Seus preços são mais altos do que os da empresa em questão, como será demonstrado a seguir.
- b) **Arte Floral:** floricultura recente, com menos de seis meses de instalação no bairro, pois era localizada em Barreiros até então. Localizada em um Shopping na mesma rua da Shekiná, há menos de trezentos metros. Seus produtos apresentam características diferenciadas, comercializam apenas flores plantadas e arranjos florais, seu preço é muito acima dos demais. A proprietária é uma renomada professora de arte floral e possui muitos anos de experiência. A empresa conta com um site de internet onde é possível realizar a compra e o pagamento com cartão de crédito. A empresa conta ainda com o serviço de entrega em qualquer cidade ou país. Foi constatado que em seu site não existem referências a decorações de eventos.
- c) **Dona flor Floricultura:** situada na mesma rua da Shekiná, no bairro da Trindade há mais de dois quilômetros de distância, também é uma empresa antiga na região, porém sofreu uma alteração dos proprietários recentemente. Esta floricultura possui um site de internet e realiza entregas na Grande Florianópolis. No site, a venda acontece da mesma forma que na Shekiná Flores, o cliente escolhe o produto e realiza um depósito na conta bancária da empresa para concretizar o pedido. O site da empresa não traz qualquer informação referente a decoração de eventos.
- d) **Fruta Flor:** empresa bem conceituada em Florianópolis, presente há mais de 10 anos no mercado, localizada próximo a avenida Beira Mar Norte, no centro de Florianópolis, em uma rua com edifícios de alto padrão. Realiza entregas em qualquer lugar do mundo



através de um convênio que possui. Pioneira na comercialização de cestas gastronômicas e na venda através da *internet*. Em seu site possui uma área voltada para decoração de eventos com fotos de alguns locais decorados por eles.

O quadro a seguir, resume os principais produtos e serviços oferecidos pela Shekiná Flores e por seus concorrentes diretos.

	Shekiná	Flora Betel	Arte Floral	Dona Flor	Fruta Flor
Venda através de Internet			X		X
Entrega fora do país			X		X
Decoração de eventos	X				X
Locação de materiais	X				

Quadro 4: Quadro resumo dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora

Através desta análise, pôde-se constatar que as concorrentes diretas têm seu foco na comercialização de arranjos, cestas e ramalhetes para presentear. Das quatro, apenas a Fruta Flor realiza decoração de eventos, sendo que é a única das empresas analisadas que não está localizada na região do Santa Mônica. Outro aspecto verificado, é que nenhuma delas oferece o serviço de locação de materiais para festas. Percebeu-se portanto que as empresas que mais oferecem comodidade a seus clientes são a Arte Floral e a Fruta Flor, pois oferecem a venda direta pela internet.

A fim de realizar um comparativo de preços entre a empresa estudada e seus concorrentes diretos, será apresentado a seguir, um quadro contendo os valores das cestas de café da manhã e dos ramalhetes com uma dúzia de rosas. A escolha dos produtos foi sugestão dos proprietários, uma vez que são produtos em comum entre as empresas o que facilita a comparação.

	Shekiná	Flora Betel	Arte Floral	Dona Flor	Fruta Flor
Cesta de Café	R\$ 65,00	R\$ 76,00	R\$ 114,90	R\$ 85,00	R\$ 79,00
Itens	45	36	20	45	30

Quadro 5: Quadro comparativo de preços de cestas de café da manhã.



Fonte: Elaborado pela autora

	Shekiná	Flora Betel	Arte Floral	Dona Flor	Fruta Flor
Ramalhete	R\$ 35,00	R\$ 40,00	R\$ 64,90	85,00	R\$ 92,00

Quadro 6: Quadro comparativo de preços de ramalhete com uma dúzia de rosas.

Fonte: Elaborado pela autora

Estes quadros servem para ratificar a afirmação que a Shekiná Flores pratica os preços mais baixos do que as concorrentes diretas.

#### 4.3.1.3 Fornecedores

Através de entrevistas com os sócios, classificou-se os fornecedores em três categorias: fornecedores de flores, folhagens e fornecedores de acessórios.

Os fornecedores de flores são, na maioria distribuidores, ou seja, eles buscam a mercadoria em São Paulo, no CEAGESP e em Holambra e as distribuem para as floriculturas do estado, a maioria deles está localizada em Governador Celso Ramos - SC e oferecem a possibilidade de venda diretamente na sede de suas empresas. Existe apenas uma exceção que é a empresa Pretty Flower, ela é uma importadora de rosas de corte com sede em São Paulo. A seguir estão listados os fornecedores de flores:

- a) **Prima Flor:** fornece primordialmente flores de corte e flores plantadas. Está localizada em Areias – Governador Celso Ramos, local de difícil acesso, por esse motivo as compras são realizadas direto na floricultura. As mercadorias são trazidas em um caminhão duas vezes na semana (terças e quintas-feiras), possuem disponibilidade de pronta entrega, porém trabalham preferencialmente sob encomenda. Solicitam que os pedidos sejam realizados com dois dias de antecedência apenas por telefone.
- b) **Floranda:** distribuidor de flores de corte, flores plantadas, folhagens e alguns tipos de acessórios para arranjos, é o mais antigo fornecedor da região, localizada em Governador Celso Ramos, possui um sede grande, onde ficam expostos seus produtos. Realizam a entrega das mercadorias em caminhões. Distribuem os produtos duas vezes na semana (quartas e sextas-feiras), porém apenas sob encomenda prévia que deve ser realizada por telefone ou fax.

- c) **Rainha das Flores:** distribuidor de flores de corte, flores plantadas e folhagens. Localizada em Barreiros, local de fácil e rápido acesso. Escolheram a localização em função de não possuir a cultura de entregar seus produtos nas floriculturas. Recebem mercadorias todas as segundas e quartas-feiras, por isso são uma opção de compra no início da semana, uma vez que após o final de semana alguns produtos pereceram. Atendem também sob encomenda que pode ser realizada por telefone ou fax.
- d) **Pretty Flower:** importador de rosas de corte da Bolívia e do Equador, localizada em São Paulo, opera apenas sob encomenda e envia sua mercadoria por empresas de transporte de carga. Operam sob encomenda realizada por meio de telefone ou fax.

Os fornecedores de folhagens são também produtores e estão localizados em Santa Catarina.

- a) **Fazenda Verde do Jardim:** produtor e fornecedor de folhagens, localizados em Governador Celso Ramos realizam poucas entregas no ano, apenas quando conseguem pedidos suficiente para encher seu veículo de entrega, em função disso as compras são feitas diretamente em sua sede;
- b) **Corupaense:** produtor e fornecedor de folhagens, localizados no município de Corupá, realizam entregas por meio de pedido, porém sem data determinada.

Como acessórios, a empresa cita as embalagens para flores plantadas e ramalhetes, os quites de produto para as cestas de café, as peças em vidro para montagem de arranjos florais, os bichos de pelúcia vendidos em cestas de flores ou sozinhos, as cestas de vime e palha e as canecas de cerâmica que compõe a cesta de café da manhã. Além dos acessórios para montagem de arranjos e cestas, a empresa comercializa terras, substratos, húmus de minhoca, pratos e vasos plásticos e cachepôs em madeira e cerâmica.

- a) **Multifitas:** comercializa embalagens para arranjos como: quites para cesta de café, celofane, fitas e papéis. Localizada em Gaspar – SC distribuem a mercadoria para todo o estado em caminhões através de rotas de distribuição mensais. Não costumam aceitar encomenda, pois seus caminhões dispõem de toda mercadoria em grandes quantidades. Os

pedidos podem ser feitos com antecedência apenas em vésperas de datas comemorativas em virtude do aumento da demanda;

- b) **Embalebem:** assim como a Multifitas, comercializa embalagens para arranjos como: celofane, fitas e papéis. Localizada na mesma cidade, utiliza a mesma forma de distribuição das mercadorias. A forma de pedidos é mesma que a citada anteriormente;
- c) **Entrelaços:** inaugurada recentemente, comercializa os mesmos produtos das concorrentes citadas acima, porém tem um diferencial que é a sua localização. Está situada em Florianópolis, o que facilita a compra e a torna uma opção mais atraente que as demais;
- d) **Albano e Rizzo:** duas empresas concorrentes quase idênticas, pois ambas são fabricantes e importadoras de embalagens para arranjos e ramalhetes (celofane, papel de seda, fitas, etc). Localizadas em São Paulo onde possuem lojas. Para os clientes de outros estados do país, vendem sob encomenda através de catálogos. Os pedidos devem ser transmitidos via fax e as entregas são feitas por meio de transportadoras;
- e) **Sulvimes:** fabricante e distribuidor de cestas de vimes localizado em Gaspar – SC, distribui os produtos em caminhões e realiza a entrega bimensalmente;
- f) **Cristaleria Bruxelas:** distribuidor de artigos de vidros (cachepos), situado em São Paulo, vende sob encomenda e entrega por meio de transportadoras de cargas;
- g) **Manuque:** importadora de brinquedos e artigos em pelúcia com sede em São Paulo. Realiza as vendas por meio de catálogos enviados aos clientes cadastrados, a cada nova coleção. Recebe os pedidos por fax e entrega através de transportadores de mercadorias;
- h) **Oxford:** fabricante de artefatos em cerâmica para cozinha. Fornece para a Shekiná as canecas que compõem as cestas de café da manhã. Disponibilizam seus produtos através de um site de internet. Aceitam pedidos por meio de fax e e-mail e realizam suas entregas por transportadoras;
- i) **Solofértil:** produtores de húmus de minhoca, terra adubada e substrato, localizados em Florianópolis, recebem pedidos por telefone e realizam as entregas por meio de veículos próprios semanalmente.

Nota-se que a organização em estudo, possui uma grande variedade de fornecedores. Os fornecedores de flores apresentam uma estrutura de entrega semelhante entre si, porém os dias de suas visitas não coincidem, permitindo assim que a empresa consiga manter um

abastecimento praticamente diário. Esta frequência de atendimento é fundamental, uma vez que se trata da venda de produtos altamente perecíveis.

Em contrapartida, os acessórios tem uma distribuição bem mais restrita. Isso se deve ao fato de que em cada empresa, um único funcionário é quem realiza a entrega em todo o estado. Apesar desses produtos não serem perecíveis, a pouca frequência de distribuição obriga a empresa a manter grandes estoques. Tais estoques são prejudiciais por dois motivos, um deles é a necessidade de uma área grande para armazená-los e o outro é o volume de investimento, fazer compras para períodos longos faz com que a empresa incorra com um custo elevado nestes períodos.

A recém inaugurada empresa Entrelaços, está permitindo uma melhor gestão das compras de acessórios, pois pelo fato de estar localizada mais próximo a loja e realizar mais visitas, evita que tenham que ser feitos grandes estoques.

#### 4.3.1.4 Mix de Marketing

A seguir será descrito em detalhes os itens que compõem o mix de marketing da Shekiná Flores.

##### a) Produto

A Shekiná Flores comercializa arranjos florais, vasos de flores e folhagens plantados, cestas de flores, cestas gastronômicas, cestas com bichos de pelúcia, arranjos fúnebres e decorações para eventos. São incontáveis a variedade de itens comercializados pela empresa, uma vez que existem combinações flexíveis de flores e acessórios que formam os arranjos.

Um dos itens considerados como carro chefe pelos proprietários é a cesta de café da manhã, eles a mantêm constantemente em promoção com um preço abaixo do praticado pelos concorrentes diretos e é um produto de demanda diária.

Uma característica quanto a seus produtos, é que a empresa busca desenvolver novos arranjos a fim de acompanhar as tendências de mercado. A maneira utilizada pelos proprietários para se manterem constantemente atualizados é através de cursos e exposições

que acontecem na cidade, uma outra forma de criar novos produtos é através de revistas especializadas da área.

Com relação às decorações de eventos, elas ainda não representam uma parte significativa no faturamento da empresa, a proprietária atribui o fato à falta ou nenhuma divulgação do produto. Nesta área, a floricultura confecciona os arranjos e possui alguns itens para locação, como toalhas, capas de cadeira e vasos de vidro. Existem outros itens em seu portfólio para aluguel, porém ela não os possui. Nestes casos são terceirizados com algumas empresas parceiras. Tais empresas são especializadas em materiais para aluguel e não comercializam as flores, ou seja, não são concorrentes, elas realizam a entrega e a retirada dos materiais no local do evento. Os proprietários optaram por terceirizar estes itens, pois o custo do investimento seria muito elevado e o retorno demorado, além de necessitarem de um local maior para guardar, um caminhão para entrega e mais funcionários. Assim a floricultura oferece um serviço completo aos clientes, pois foi constatado pelos proprietários que os clientes buscam empresas que ofereçam um serviço completo de decoração e não apenas uma floricultura que confeccione os arranjos.

Além de produtos, a empresa presta o serviço de entrega à domicílio dos arranjos, para tanto, utiliza uma tabela de preços calculada em função da distância da entrega.

#### b) Preço

A política de preço adotada pela Shekiná Flores foi desenvolvida após um curso realizado no SEBRAE – SC que o casal de proprietários participou no ano de 1999. Nos produtos (flores, folhagens, embalagens e acessórios), os proprietários praticam uma margem média de duzentos e cinquenta por cento, que varia de acordo com a mercadoria, a perecibilidade e o índice de perda. No caso das flores plantadas, de corte e as folhagens foi estabelecido uma margem de duzentos por cento em função do seu alto grau de perda. Para as embalagens e acessórios a porcentagem adotada é de cem por cento.

É importante destacar, que apesar de as embalagens não possuírem prazo de validade e tampouco serem perecíveis, quando há a perda de um vaso de flores que estava embalado, uma parte da embalagem é perdida também, pois não poderá ser utilizada em outra flor, uma vez que pode ter sido rasgada, molhada ou amassada.

Para o serviço de entrega a empresa possui uma tabela calculada de acordo com a quilometragem, o custo do combustível e o desgaste do automóvel.

Exemplo: Cálculo do preço final de um lírio branco plantado com embalagem:

- Custo da planta (CP): R\$ 9,00
- Custo da embalagem (CE): R\$ 3,00
- Preço Final:  $PF = (CP \times 3) + (CE \times 2)$   
 $PF = (9,00 \times 3) + (3,00 \times 2)$   
 $PF = 27,00 + 6,00$   
 $PF = R\$ 33,00$

### c) Localização

A empresa Shekiná Flores está localizada na Avenida Madre Benvenuta, 908 sala 102 no bairro Santa Mônica em Florianópolis – SC. A escolha da localização foi feita em função de ser a rua principal de um bairro com alto poder aquisitivo e estar localizado próximo a ELETROSUL, a sede da BRASIL TELECOM e da CELESC.

Além de estar próxima de grandes empresas, a rua em questão, serve de passagem para moradores dos bairros do Itacorubi e da Lagoa da Conceição. O ponto comercial fica na parte da rua onde existe a maior concentração de lojas comerciais e é ao lado de uma clínica de ortopedia muito movimentada, o que faz com que muitos clientes da clínica acabem se tornando clientes da floricultura.

Além de sua localização física, a empresa conta com um site de internet: [www.shekinaflores.com.br](http://www.shekinaflores.com.br), no qual estão expostas mais de 100 fotos dos arranjos florais e cestas, todos os produtos estão organizados por códigos, com os preços e a tabela da taxa de entrega. O site conta um breve histórico da organização, nele também é possível encontrar os números das contas bancárias para efetuar o pagamento dos produtos, os telefones da empresa e o seu endereço. A empresa não dispõe de venda diretamente pela internet com cartão de crédito, caso o cliente queira efetuar a compra ele deve depositar o valor do produto mais a

taxa de entrega correspondente ao bairro escolhido, em uma das contas bancárias e enviar um e-mail ou fax com o comprovante do depósito para que seja feita a entrega.



Figura 1 - Site da Shekiná flores  
Fonte: [www.shekinaflores.com.br](http://www.shekinaflores.com.br)

#### d) Promoção

A empresa conta basicamente com quatro tipos de material publicitário:

- Folders tamanho A4 colorido com duas dobras, contendo 30 fotos de produtos e códigos para que os clientes possam ligar e encomendar;
- Panfletos promocionais sem fotos, contendo um tipo de produto em promoção, geralmente está vinculado ao dia das mães ou ao dia dos namorados;
- Faixas de tecido colocadas na frente da loja com promoções;
- Site de internet.



Todo o material publicitário é desenvolvido pela proprietária, e a decisão de quando, onde e como distribuir também é tomada por ela, nunca foi contratada uma empresa especializada para elaboração das propagandas.

A empresa tem constantemente um produto em promoção, o qual fica divulgado em faixas promocionais colocadas em frente a loja. Em vésperas de datas comemorativas são confeccionados panfletos contendo algum tipo de promoção ligado à data, ou no caso de não ser feito um material específico, é distribuído o *folder* que sempre tem no estoque. Além disso, em cada entrega de encomenda realizada, procura-se colocar um *folder* junto. Quando a entrega é feita em um edifício, são deixados *folders* nas correspondências e no *hall* de entrada.

No ano de 2007 a empresa experimentou uma nova forma de propaganda, foi feito um patrocínio a um evento realizado no centro de cultura e eventos da UFSC. Após esse patrocínio, os proprietários verificaram um aumento no número de clientes.



Figura 2 - Publicidade Visual.

Fonte: Arquivo Shekiná Flores



### 4.3.2 Macroambiente

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p.38) “a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes – competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos – que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades de marketing da empresa.”

#### 4.3.2.1 Fatores Econômicos

Segundo informações dos proprietários, são três os fatores econômicos principais que influenciam diretamente a administração da floricultura Shekiná, a saber: mudança no preço das flores nas datas de festas, variação diária dos preços e câmbio.

A alta nos preços em data de festa é o mais significativo deles, pois todos os anos nas vésperas do dia das mães e do dia dos namorados, o preço da flor se eleva em função do aumento considerável da demanda, além de que a qualidade se reduza. A redução da qualidade se dá, uma vez que os produtores precisam colher as flores antes do tempo e as manter por um maior período em câmaras frias a fim de conseguirem atender a tantos pedidos.

A mudança diária no preços das flores é uma constante nesse tipo de comércio, pois a grande maioria das flores comercializadas vêm de Holambra - SP, mais especificamente da empresa Veiling Holambra onde o sistema de compra é feito através de leilão. De acordo com o site [www.aprendendoaexportar.com.br](http://www.aprendendoaexportar.com.br) (2007), o Veiling Holambra é o maior centro de comercialização de plantas do Brasil, concentrando a produção de cerca de 280 fornecedores da macrorregião de Holambra e outras regiões produtoras, que distribuem seus produtos através de 360 empresas de pequeno, médio e grande porte, para todo o território nacional, Mercosul, EUA e Europa. De acordo com o mesmo site, o principal sistema de comercialização do Veiling é o leilão. Um relógio, também conhecido como “Klok”, é o coração do sistema. Atualmente são utilizados dois relógios, que realizam leilões simultâneos de produtos de corte e vaso. Em média um lote é adquirido a cada 1,3 segundos.

#### 4.3.2.2 Fatores Socioculturais

Um aspecto sociocultural relevante no âmbito da empresa, é a tendência de realização de festas de casamentos por parte da população. No Brasil é tradição, a celebração do acontecimento com festa. De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, na última pesquisa efetuada, constatou-se um aumento no índice de casamentos realizados nos últimos cinco anos anteriores a pesquisa. A seguir, foi colocada uma figura que ilustra o crescimento no número de uniões entre brasileiros.

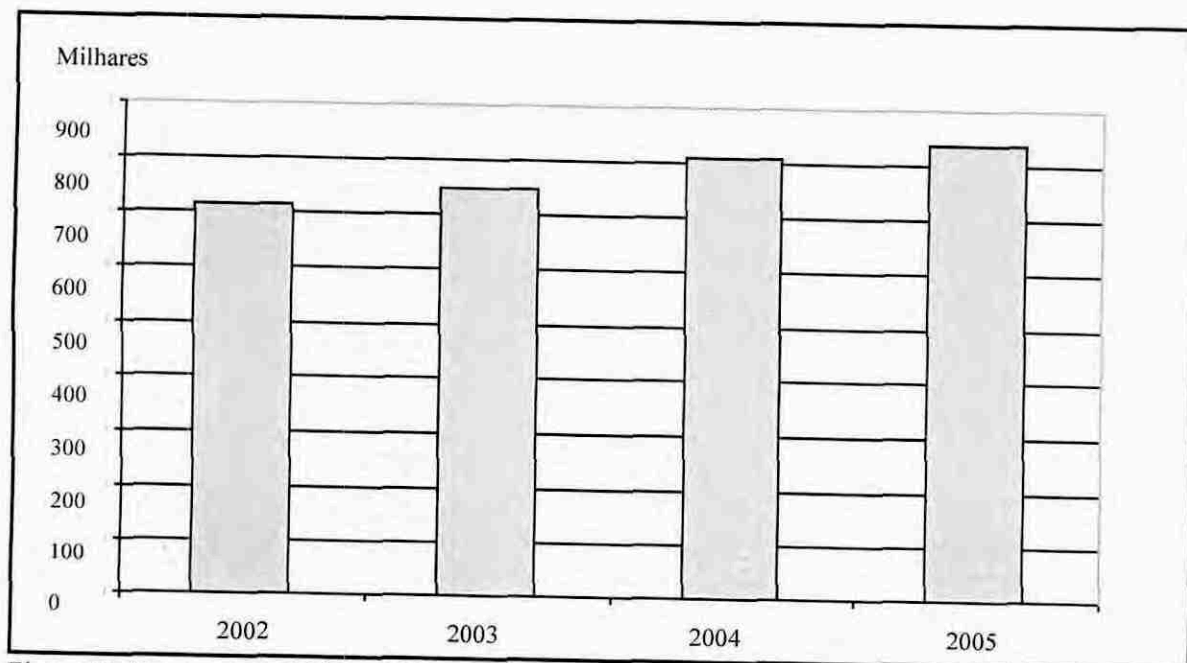


Figura 3: Casamentos 2002 – 2005.

Fonte: IBGE, Estatísticas de Registro Civil.

Esse índice ilustra a potencialidade crescente no ramo de decoração de eventos. Considerando-se que são realizados mais de 800 milhões de casamentos por ano, estima-se que este mercado movimente valores altíssimos.

Florianópolis sempre foi considerada uma cidade turística, e recentemente surgiu um novo tipo de empreendimento na região que está movimentando muitas empresas: o turismo de eventos. Com esse novo conceito de turismo outros tipos de organizações ganham, uma vez que tais realizações dependem de uma organização completa que envolve espaço físico, refeições, decoração, sonorização e muitos outros ramos comerciais.

De acordo com Pires (2007), o turismo é considerado hoje a maior indústria em expansão em todo o mundo, devido ao processo de evolução social e econômica. Entre alguns dos principais motivos dessa expansão ela destaca: o aumento da perspectiva de vida, o combate ao estresse e a disponibilidade de poupança de algumas classes sociais.

Entretanto Pires (2007) afirma que algumas políticas públicas e iniciativas empresariais têm sido fundamentais para alavancar o turismo de eventos. Ela cita a criação do Ministério do Turismo e as novas metas da Embratur, que focam na promoção internacional do Brasil que fizeram com que o país passasse da 21ª colocação como destino de eventos internacionais em 2002 para 18º em 2003.

Segundo a mesma autora, em Santa Catarina a criação da Secretaria do Lazer e a focalização da Santur com promoção de Santa Catarina no Brasil e no Exterior, também têm contribuído para a captação de inúmeros eventos para o Estado. A autora afirma que atualmente o Governo Federal e o Governo de Santa Catarina têm estratégias bem definidas e alianças com o Trade Turístico. Paralelo a estes fatores, destaca-se por Pires (2007) a crescente consciência profissional das empresas organizadoras de eventos e prestadores de serviços também tem evoluído. A mesma autora afirma que na atividade turística a rede de serviços precisa estar devidamente integrada, pois é a imagem local que está sendo ameaçada.

Outro fato marcante na cidade, é o crescimento no número de faculdades e universidades particulares, especialmente no Centro e no Bairro Itacorubi. Em decorrência, muito mais formaturas estão ocorrendo atualmente do que há alguns anos. Segundo o site Universia (2007) do início dos anos 90 para cá, o ensino superior cresceu 400% de 1995 a 2003, o que elevou de 20 para 81 o número de faculdades em Santa Catarina. Só em Florianópolis existem hoje 16 instituições de ensino superior de acordo com o site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2007), a primeira universidade presente na cidade foi a UFSC em 1960, cinco anos depois foi criada a UDESC, estas duas instituições atuaram sozinhas por 33 anos, até o ano de 1998 quando surgiram as faculdades ÚNICA e Barddal, e a partir desta data foram fundadas 14 universidades, ou seja mais de uma instituição de ensino superior tem sido aberta por ano, na capital do estado de Santa Catarina.

#### 4.3.2.3 Fatores Políticos - Legais

Existem alguns fatores políticos-legais que interagem no ambiente das micro-empresas. De acordo com a lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, consideram-se micro-empresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no registro civil de pessoas jurídicas, conforme o caso, desde que atendam alguns critérios. no caso das micro-empresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, deve auferir em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

A partir desta lei fica instituído o regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte - simples nacional. o simples nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação da maioria dos impostos e contribuições.

Com relação aos fatores trabalhistas que interferem a empresa em estudo, a legislação em vigor é a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Esta consolidação institui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas. Assim, considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.

De acordo com a CLT, a Carteira de Trabalho e Previdência Social é obrigatória para o exercício de qualquer emprego. Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho. Em atendimento à legislação, a funcionária possui sua carteira registrada pela Shekiná Flores. A empresa disponibiliza um livro ponto, onde são registrados seus horários de entrada e de saída.

A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não poderá exceder 8 horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite. No entanto, pode vir a ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de duas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho. A hora suplementar, será, pelo menos, 20% superior à da hora normal.

Será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte. Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 horas. Não excedendo de 6 horas o trabalho, será, entretanto, obrigatório um intervalo de 15 minutos quando a duração ultrapassar 4 horas e os intervalos de descanso não serão computados na duração do trabalho.

Em concordância com a lei, a jornada de trabalho da colaboradora é de oito horas diárias, com um intervalo de duas horas e lhe é concedido um repouso semanal remunerado aos domingos.

#### 4.3.2.4 Fatores Tecnológicos

Os fatores tecnológicos que mais influenciam o ramo de floricultura estão relacionados basicamente à capacidade de produção de flores e à venda pela internet. Existem floriculturas atualmente que atendem exclusivamente pela internet e realizam entregas em todo o Brasil e por consequência acabaram se transformando em concorrentes. Diariamente, novas espécies de plantas estão disponíveis no mercado, geralmente oriundas do cruzamento de diferentes espécies o que gera uma infinidade de novas cores e texturas. Esses dois fatores já estão influenciando a forma de conduzir o marketing das empresas a fim de poder concorrer e sobreviver.

Segundo o SEBRAE (2007) o crescimento do mercado para flores tropicais começa a ter reflexos na área genética. A busca dos consumidores por novidades têm obrigado os produtores a lançarem, cada vez mais rapidamente, novas variedades para manter a competitividade nesse segmento produtivo. As atividades têm sido direcionadas à introdução, pelos viveiristas comerciais, principalmente de genótipos de helicônias, antúrios, orquídeas e zingiberáceas. Para os pesquisadores Levi de Moura Barros e José Luiz Mosca, da Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza-CE), “é fundamental a seleção e desenvolvimento de variedades com apelo comercial, adaptadas às condições específicas do ambiente”.

Outro fator relacionado a produção de flores diz respeito às rosas, há alguns anos ingressou no Brasil uma qualidade de rosa com tamanho desproporcional às rosas brasileiras, são as rosas colombianas, porém essas rosas têm um custo muito elevado, além do risco do transporte, pois leva mais tempo para chegar. Apesar dos problemas relacionados à logística a ao custo, as floriculturas adotaram em massa essa nova qualidade de flor, uma vez que teve uma aceitação muito boa por parte dos consumidores. Na Shekiná Flores, os proprietários possuem sempre está tipo de rosa, e no dia dos namorados e das mães, nestas datas eles comercializam exclusivamente as rosas importadas em função de que a qualidade da rosa nacional fica muito inferior e em contrapartida seu preço se eleva em mais de duzentos por cento em função da demanda.

De acordo com Silva (2005) , nas últimas três décadas, as rosas produzidas na Colômbia ganharam destaque mundial por suas cores vivas, sua maior durabilidade e seu tamanho – elas medem 11 centímetros de diâmetro, o dobro de uma rosa tradicional brasileira. Segundo a autora, até o ano 2000, os maiores produtores brasileiros, localizados principalmente em São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, eram incapazes de produzir rosas remotamente parecidas com as colombianas. Em 2001, no entanto, um grupo de empresários paulistas importou variedades de mudas especiais e tentou reproduzir a experiência colombiana na Serra da Ibiapaba, na divisa entre o Ceará e o Piauí.

De acordo com o SEBRAE – SC (2005), produtores brasileiros estão cultivando rosas gigantes para competir com as famosas rosas colombianas. Com a nova variedade, além de aumentar as vendas internas, o país conquista importantes mercados internacionais.

Vê-se a importância da tecnologia neste ramo empresarial, o comerciante deve estar sempre atento às inovações a fim de oferecer produtos diferenciados e com isso conquistar o consumidor. Segundo o SEBRAE – SC (2005), pelo menos dez novas variedades de rosas brasileiras serão apresentadas durante a Expoflora, maior exposição de flores da América Latina.

Outra influência da tecnologia no empreendimento é o comércio virtual, ele já está há alguns anos presente entre as floriculturas. De acordo com o SEBRAE (2007) o comércio eletrônico (ou e-commerce) é “a automação das transações comerciais pela utilização das tecnologias de informática e telecomunicações”. Segundo eles, a parcela mais visível do



comércio eletrônico para a maioria das pessoas é constituída pelo universo de "lojas virtuais" disponíveis na Internet.

Andrion (2007) afirma que em abril de 1999, surgiu na internet brasileira uma das primeiras lojas virtuais do país a livraria Booknet. Segundo ela, foi a inauguração do comércio eletrônico nacional, quando poucos meses depois, a loja mudou de nome, virou Submarino ([www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br)) e passou a vender livros, CDs e brinquedos. No primeiro ano, o faturamento foi da ordem de R\$ 1 milhão, no ano passado, chegou a R\$ 360 milhões. Segundo a mesma autora, as Lojas Americanas ([www.americanas.com.br](http://www.americanas.com.br)) chegaram à rede em janeiro de 2000. Já no primeiro ano, faturaram R\$ 25 milhões, em 2004, os atingiram R\$ 434 milhões. A autora mostra ainda que de 2001 a 2005, o faturamento do comércio eletrônico nacional aumentou cerca de 400%. Os dados são da e-bit ([www.e-bit.com.br](http://www.e-bit.com.br)), que aponta como principais responsáveis pelo resultado o aumento do valor gasto nas compras e do número de transações. O valor médio das compras cresceu 63% no período; o volume de vendas aumentou 254%. O número de consumidores também aumentou: os 700 mil adeptos de 2001 viraram 3,25 milhões em 2005.

#### **4.3.3 Análise SWOT**

De acordo com Ferrell e Hartline (2005, p. 89) “ O papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (ameaças e oportunidades).”

##### **4.3.3.1 Forças e Fraquezas**

Após realizar a análise do ambiente interno da empresa, contatou-se as seguintes forças e fraquezas:

As forças constatadas são:

- a) **Qualidade nos produtos e serviços:** os proprietários se preocupam em oferecer sempre produtos de alta qualidade e atuais. A empresa possui um potrilho com aproximadamente 40 modelos de produtos, entre arranjos, ramalhetes e cestas. Porém, ela procura desenvolver constantemente novos modelos, a fim de suprir e surpreender seus clientes. Muitos deles, têm o costume de sempre presentear com flores, então é necessário que se ofereça diversas opções;
- b) **Experiência:** a experiência adquirida ao longo de mais de 20 anos no ramo é um ativo intangível. Com esse conhecimento, alguns aspectos, que para um empreendedor inexperiente podem resultar em perdas, são facilmente administrados. Ao longo do tempo, aprendeu-se a contornar os problemas decorrentes da sazonalidade das flores. Existem muitas peculiaridades nas plantas, apenas com a experiência é que se adquire *know-how* necessário para trabalhar com elas.
- c) **Pontualidade nas entregas:** em função de experiências anteriores fracassadas, os proprietários optaram por não terceirizarem as entregas e assim conseguem manter a pontualidade como uma premissa nesse serviço. A fim de evitar problemas com horários, foi estabelecido uma margem de 1 hora para cada entrega, ou seja, o cliente escolhe um intervalo para que sua encomenda seja entregue. Desta forma, a empresa consegue manter uma margem de segurança e evita atrasos;
- d) **Qualidade no atendimento:** sabendo da importância do bom atendimento, a empresa recruta seus funcionários com base em sua habilidade de desenvolverem um atendimento de qualidade. Inclusive esse quesito tem maior relevância na hora da seleção que experiências anteriores. O atendimento dispensado é personalizado, a mesma pessoa que o inicia conclui a venda, nem mesmo o pagamento é feito à outra pessoa. Na Shekiná, busca-se à satisfação dos clientes, espera-se que sintam-se confortáveis sem que sofram qualquer tipo de pressão.
- e) **Localização privilegiada:** o ponto comercial da Shekiná Flores está situado entre um açougue e uma clínica de ortopedia tradicionais na região e ainda está há menos de 100 metros do único supermercado do bairro. Todas são empresas muito



movimentadas o que proporciona um grande fluxo de pessoas nas proximidades da loja. Em virtude da clínica não possuir estacionamento próprio, muitos clientes precisam utilizar o estacionamento da floricultura, tal fato que inicialmente era percebido pelos proprietários como um problema, passou a ser visto como uma vantagem a mais, pois muitos destes clientes entram na loja, conhecem os produtos e por consequência se tornam clientes;

- f) **Preço competitivo:** a empresa procura cobrar um preço que proporcione lucro, porém buscando mantê-los sempre num patamar inferior ao de seus concorrentes diretos;

Já as fraquezas observadas foram:

- a) **Carência de identidade visual:** desde que foi fundada, a empresa utilizou diversas logomarcas. A fim de minimizar este problema, cerca de dois anos atrás, foi desenvolvida uma marca para a empresa, que deveria substituir as existentes. Porém atualmente a empresa ainda não uniformizou sua identidade, as placas, cartões e *folders* não estão com a mesma aparência. Esta falta de uniformidade pode causar prejuízo para a imagem da empresa, dificultar a memorização e causar uma poluição visual à fachada da loja.
- b) **Inexistência de venda pela internet:** a empresa não dispõe de venda diretamente pela internet, os clientes que optam por comprar pelo *site* da loja, devem escolher o produto, realizar o depósito do valor da compra em uma das contas da empresa e ligar para concretizar a compra e confirmar o pagamento. Esta falta de praticidade é inconcebível atualmente, é necessário disponibilizar a maior quantidade de ferramentas possíveis a fim de satisfazer as necessidades dos clientes.
- c) **Falta de um banco de dados dos clientes:** a empresa mantém os registros físicos das vendas, porém não possui um banco de dados eletrônico que possibilite uma utilização eficaz dos registros. Essa deficiência impossibilita que a empresa efetue ações de comunicação direcionadas a seus clientes;
- d) **Poucos funcionários:** a empresa conta atualmente com apenas um funcionário em virtude dificuldade de contratação. De acordo com os proprietários a grande

maioria dos funcionários não se comprometem com a empresa. Em alguns momentos isso ocasiona problemas relacionados ao atendimento, se algum dos proprietários precisa se ausentar ficam apenas duas pessoas na loja, o que em muitas vezes é insuficiente;

- e) **Falta de profissionalismo na administração:** a administração da empresa é completamente amadora, nenhum dos proprietários possui formação na área e tampouco experiência em gerenciamento, o que faz com que ocorram muitos problemas gerenciais como a unificação das despesas pessoais com as despesas da empresa.

#### 4.3.3.2 Ameaças e Oportunidades

Após a análise do ambiente externo, verificou-se algumas ameaças bem como oportunidades presentes no cenário da Shekiná Flores. A seguir estão listadas as principais ameaças:

- a) **Inauguração recente de um grande Shopping na rua da empresa:** como o foco da floricultura é a venda de flores para presentear, o shopping se mostra um vilão, uma vez que oferece diversas possibilidades de presentes para os mais variados públicos. Além disso, um Shopping tem outros atrativos como: o horário prolongado, estacionamento coberto e privativo além de uma grande praça de alimentação;
- b) **Força dos concorrentes:** Dos três concorrentes diretos analisados, dois se destacam. A Flora Betel é pioneira na região, está presente no bairro há quase vinte anos e possui um público amplo e fiel além de ter seu nome muito reconhecido na região. A Arte Floral é conduzida por uma qualificada e experiente profissional que domina as técnicas de confecção de arranjos e está localizada dentro de um shopping.

Destacam-se a seguir as principais oportunidades observadas na análise da situação.

- a) **Aumento no número de formaturas:** proporcionado pelo crescimento de instituições de ensino superior. Como demonstrado na análise da situação, em Florianópolis multiplicou o número de cursos de ensino superior nos últimos anos. Em consequência desse crescimento há uma elevação proporcional no número de formaturas realizadas por ano na cidade, o que representa uma oportunidade de lucros para as empresas que trabalham na realização desse tipo de eventos;
- b) **Crescimento na quantidade de eventos realizados na cidade de Florianópolis:** esta cidade tem se concretizado como um pólo de realização de eventos no sul do país. Estes encontros mostram-se grandes oportunidades de negócios para as organizações de decorações.
- c) **Aumento do número de casamentos:** como demonstrado na análise do ambiente, o Brasil registrou um aumento constante no número de casamentos de 2002 até 2005. Nota-se que a população ainda mantém esta tradição, o que pode vir a ser explorado mais a fundo pela empresa, uma vez que proporciona um retorno elevado.
- d) **Poucos concorrentes no ramo de decoração na região:** Foi constatado que na região, existe uma lacuna neste segmento. Dos concorrentes diretos e indiretos, nenhum possui seu foco na decoração de eventos, tampouco divulga tais serviços. Este fato representa uma excelente oportunidade de negócios a ser aproveitada.

O quadro abaixo demonstra a matriz de SWOT para a Shekiná Flores com os elementos que foram citados anteriormente. Na seqüência será feita uma análise dos dados apresentados.

<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Qualidade dos produtos e serviços Experiência Pontualidade nas entregas Qualidade no atendimento Localização privilegiada Preço competitivo	Aumento no número de formaturas Crescimento dos eventos Poucos concorrentes no ramo de decoração
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Carência de identidade visual Baixo investimento em publicidade Inexistência de venda pela internet Falta de um banco de dados dos clientes Poucos funcionários Falta de profissionalismo na administração	Inauguração do Shopping Força dos concorrentes

Quadro 7: Matriz SWOT da Shekiná Flores.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.3.3 Análise da Matriz SWOT

Esta análise busca o aproveitamento das oportunidades apresentadas utilizando como base suas forças internas. A fim de reduzir suas fraquezas, sugere-se inicialmente que os proprietários unifiquem a identidade visual da loja e realizem alguns investimentos em comunicação.

Com o objetivo de minimizar as duas ameaças destacadas, sugere-se que a empresa busque direcionar suas atividades no aproveitamento das oportunidades existentes, ou seja, investir na prestação de serviços de decoração para eventos, principalmente os casamentos e as formaturas. Com essa mudança de foco, a empresa consegue reduzir sua dependência na venda de produtos para presentear o que irá consequentemente minimizar a ameaça que o Shopping e as concorrentes diretas representam.

O aproveitamento das forças será a base necessária para a mudança do foco da empresa, a partir de seus pontos fortes será possível aproveitar as oportunidades visualizadas no cenário em que a empresa está inserida.

Segundo a proprietária, a decoração de eventos apresenta algumas vantagens em relação a venda de flores no balcão. Uma delas é que o lucro proveniente de uma decoração é superior ao da venda diária. Outro fato mencionado, é que os valores comercializados em cada decoração são até dez vezes maiores que os da comercialização de produtos para presentear. Além dessas vantagens, na decoração não existe perda, pois a venda é feita com meses de antecedência o que proporciona à empresa poder de programar a compra de matéria-prima suficiente para realizar o evento e conseguir preços melhores para os produtos.

#### 4.4 PROGNÓSTICO EMPRESARIAL

Após ser concluída a primeira etapa do plano de marketing, a qual consiste em avaliar os ambientes interno e externo, as ameaças e oportunidades inerentes a empresa bem como verificar os pontos fortes e fracos da organização, foi realizado um prognóstico.

No prognóstico será determinado onde a organização pretende chegar e qual a forma de proporcionar este percurso. Para o prognóstico da Shekiná Flores, foram definidos a missão, as metas, os objetivos, as estratégias e o plano de ação para se alcançar os pontos traçados.

##### 4.4.1 Missão

Após o estudo realizado na empresa, apoiado no referencial teórico e em concordância com os proprietários, chegou-se a missão da Shekiná Flores:

*“Confeccionar e comercializar arranjos de flores e plantas reconhecidos pela sua qualidade e beleza, buscando superar as expectativas dos cliente e vencer a concorrência de forma lucrativa.”*

#### 4.4.2 Visão

Durante as entrevistas com os proprietários pôde-se chegar a um consenso do que deve ser a visão da Shekiná Flores:

*“Crescer e desenvolver-se de forma constante, garantindo a qualidade dos produtos e serviços oferecidos de forma a se tornar uma floriculturas reconhecida no ramo de decoração de eventos em Florianópolis.”*

#### 4.4.3 Formulação das Metas e Objetivos

As metas e os objetivos determinam onde a organização quer chegar, após a elaboração deste plano de marketing determinou-se que a meta da Shekiná Flores é: “definir seu posicionamento de mercado de forma a atuar com mais força no segmento de decoração de eventos”.

Neste caso optou-se por alterar seu posicionamento de mercado, buscando atingir o segmento de decoração de eventos. Não se quer com isso descaracterizar a empresa, ao contrário, o que se objetiva é torná-la mais completa e consequentemente menos suscetível às ameaças apresentadas. Uma vez que a análise mostrou que a Shekiná já dispõe dos recursos e estrutura necessários para aumentar sua atuação nesse ramo, o que falta apenas é realizar uma divulgação direcionada a este segmento.

De modo correspondente, o objetivo deste plano de marketing foi definido como: aumentar a representatividade do faturamento proveniente da realização de decoração de eventos realizados por mês em 50% de setembro de 2007 a fevereiro de 2008 com relação ao mesmo período do ano anterior.

#### 4.4.4 Estratégias de Marketing

Para o desenvolvimento das estratégias de marketing deste trabalho, será considerado o composto de marketing: preço, produto, distribuição e promoção, os quais serão norteados pelos objetivos e metas da organização.

**Estratégia 1:** Definir e unificar a identidade visual da Shekiná Flores;

**Estratégia 2:** Melhorar as ferramentas de comunicação;

**Estratégia 3:** Adequar o site da organização.

#### 4.4.4.1 Ações

**Estratégia 1: Definir e unificar a identidade visual da Shekiná Flores.**

Ação 1.1 – selecionar uma nova logomarca;

Ação 1.2 – confeccionar novas etiquetas e cartões de visita;

Ação 1.3 – refazer a placa da frente da loja com a nova identidade

Ação 1.4 – refazer a fachada da loja também com a mesma identidade;

A estratégia 1 visa criar uma identidade visual unificada para a empresa, tendo em vista que atualmente a floricultura conta com aproximadamente quatro tipos diferentes de logotipos. Isso ocorreu devido ao fato de que nunca houve um esforço em manter uma imagem padrão para o nome da empresa, ou seja, cada vez que era feito alguma etiqueta ou cartão de visita, os proprietários realizavam orçamentos em várias gráficas e selecionavam pelo preço, a partir daí solicitavam que a empresa contratada desenvolvesse o *lay out* do produto a ser confeccionado.

A fim de solucionar este problema, a autora propõe, que a primeira estratégia a ser desenvolvida seja o estabelecimento de uma nova identidade visual para a Shekiná Flores, entretanto, esta identidade deverá ser clara, atraente, moderna e de fácil leitura a fim de fixar na mente dos clientes o nome e a marca da empresa. Esta ação não irá acarretar em custo algum à empresa. O genro da proprietária está concluindo a graduação em design, portanto tem condições de responder por esta ação.

Este processo envolve tanto as placas como o material impresso e deverá estar concluído até fevereiro de 2008.



Estratégia 1: Definir e unificar a identidade visual da Shekiná Flores.				
Início	Término	Ação	Responsável	Recursos
11/07	11/07	Escolha da nova logomarca	Fátima	
12/07	12/07	Confecção de etiquetas e cartões	Fátima	R\$ 500,00
01/08	01/08	Troca da placa da frente da loja	Dalmor	R\$ 2.000,00
02/08	02/08	Troca da placa da fachada da loja	Dalmor	R\$ 1.500,00

Quadro 8 – Estratégia 1

Fonte: Elaborado pela autora

### Estratégia 2: Melhorar as ferramentas de comunicação.

Ação 2.1 – Desenvolver um novo *lay out* de *folder* específico para decorações de eventos;

Ação 2.2 – Realizar anúncios em sites e revistas específicos de eventos;

Ação 2.3 – Montar um banco de dados dos clientes;

Ação 2.4 – Enviar mala-direta com *folders*.

Estratégia 2: Melhorar as ferramentas de comunicação.				
Início	Término	Ação	Responsável	Recursos
01/08	01/08	Desenvolver <i>lay out</i>	Fátima	
02/08	02/08	Realizar anúncios em sites e revistas	Fátima	R\$ 2.500,00
01/08	03/08	Montar um banco de dados dos clientes	Dalmor	
03/08	05/08	Enviar mala-direta aos clientes	Terceirizado	R\$ 200,00

Quadro 9 - Estratégia 2

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os proprietários, a divulgação da floricultura que mais trouxe resultados até hoje, foi a distribuição de *folders* em semáforos. Tais *folders* eram confeccionados em papel *couchet* no tamanho A4 e continham uma média de 30 fotos de arranjos numeradas, o que fazia com que os clientes entrassem em contato com a empresa para saber o preço e acabavam por se tornar clientes.

A fim de repetir o sucesso obtido anteriormente com experiência semelhante, esta ação específica que sejam confeccionados inicialmente 10.000 *folders* com fotos de produtos e decorações, dos quais, uma parte devera ser distribuídos nos semáforos até janeiro de 2008, outra parte deve ser remetida via mala-direta aos clientes com registro no banco de dados que

será criado e o restante será entregue em empresas de eventos, não concorrentes, como salões, clubes e restaurantes.

Divulgar seus produtos e serviços em revistas e sites especializados nesse segmento de mercado, para tanto deverá realizar um levantamento dos sites e revistas mais conhecidos de Florianópolis, orçar o custo cobrado pelos anúncios e então divulgar a empresa em pelo menos um site e uma revista.

### **Estratégia 3: Adequar o site da organização**

Ação 3.1 – Preparar o site para receber pagamentos via cartão de crédito;

Ação 3.2 – Alterar a página inicial do site, buscando dar ênfase a parte de decoração de eventos;

Ação 3.3 – Atualizar o arquivo de fotos do site;

Ação 3.4 – Criar um cadastro de clientes no site.

<b>Estratégia 3: Adequar o site da organização</b>				
<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Recursos</b>
09/07	09/07	Preparar o site para receber pagamentos em cartão de crédito	Dalmor	R\$ 200,00
10/07	10/07	Alterar a página inicial do site	Fátima	R\$ 200,00
10/07	10/07	Atualizar o arquivo de fotos da internet	Dalmor	
11/07	01/08	Criar um cadastro, onde o cliente se inscreve para receber promoções e lançamentos		R\$ 200,00

Quadro 10 - Estratégia 3

Fonte: Elaborado pela autora

Estas ações irão otimizar a funcionalidade do site. A compra pela internet, como visto, é uma tendência que deve ser seguida. Ao adequar o site para receber pagamentos com cartão de crédito, os clientes não terão mais que fazer depósitos bancários, agilizando assim seu processo de compra.

A mudança de foco da empresa precisa ser sustentada por ações que proporcionem esta alteração. Ao anunciar o serviço de decorações em sites e revistas, a empresa precisa divulgar o seu próprio espaço virtual para que as pessoas interessadas possam conferir a

qualidade e beleza das decorações realizadas pela Shekiná Flores. Em função disso, torna-se necessário adequar a página inicial a fim de que ao acessá-la o cliente rapidamente visualize a seção de decoração de eventos. Atualmente a parte destinada à decoração não recebe qualquer destaque, passando muitas vezes despercebida pelos usuários.

Disponibilizar na página de internet da empresa uma cadastro, irá fazer com que a floricultura aumente seu banco de dados e conheça melhor o perfil de seus clientes. Esta ferramenta permitirá realizar ações de publicidade aos clientes.

#### **4.4.5 Implementação de Marketing**

A implementação é a fase do plano de marketing onde serão colocadas em prática todas as estratégias, a mesma tem a função de atingir as metas e os objetivos estabelecidos anteriormente. O presente plano de marketing foi elaborado com a preocupação de ser factível de ser implementado, tanto no que diz respeito aos custos envolvidos quanto na implementação. Para tanto, durante toda a sua construção, foi levada em consideração a opinião dos proprietários, os quais concordaram em implementá-lo de acordo com o cronograma estabelecido.

A seguir foi colocada uma tabela com a relação das ações e os respectivos custos envolvidos em sua implantação.

Estratégia	Ação	Custos em Reais
1	Escolha da nova logomarca	
	Confecção de etiquetas e cartões	R\$ 500,00
	Troca da placa da frente da loja	R\$ 2.000,00
	Troca da placa da fachada da loja	R\$ 1.500,00
2	Desenvolver <i>lay out</i>	
	Realizar anúncios em sites e revistas	R\$ 2.500,00
	Montar um banco de dados dos clientes	
	Enviar mala-direta com <i>folders</i>	R\$ 200,00
3	Preparar o site para receber pagamentos em cartão de crédito	R\$ 200,00
	Alterar a página inicial do site	R\$ 200,00
	Atualizar o arquivo de fotos da internet	
	Criar um cadastro, onde o cliente se inscreve para receber promoções e lançamentos	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 7.300,00</b>

Tabela 1 - Custos do Plano de Marketing  
Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4.6 Avaliação e controle

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.440) “controle é o processo de garantir que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas.” Eles afirmam também que este processo tem início ao final do planejamento.

Stoner e Freeman (1999) complementa seu pensamento com a afirmação que o controle é necessário para monitorar o progresso e corrigir os erros, além de ajudar os administradores a monitorar as mudanças ambientais e seus efeitos sobre a empresa.

A fim de verificar se as ações estão sendo colocadas em prática, sugere-se uma ferramenta simples para auxiliar o controle e proporcionar um *feedback* dos resultados obtidos a partir das estratégias. Esta ferramenta é uma planilha a ser preenchida pelo proprietário da empresa mensalmente.

Tal planilha é composta por 7 colunas onde serão relacionadas as ações estipuladas, os responsáveis por cada ação, o prazo previsto para a implementação, o prazo efetivamente realizado, o custo orçado, o custo realizado e o retorno obtido. Ao final de cada mês, após o

preenchimento da planilha o proprietário deverá divulgar os resultados e adotar as correções necessárias a fim de que todas as ações sejam implementadas. A seguir segue um modelo da planilha:

Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Custo Estimado	Custo Realizado	Retorno Obtido
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
2.1						
2.2						
2.3						
3.1						
3.2						
3.3						
3.4						
4.1						

Tabela 2 - Ferramenta de Controle e Avaliação do Retorno  
Fonte: Elaborado pela autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso, constitui-se um plano estratégico de marketing que será proposto a Shekiná Flores a fim de alterar seu posicionamento de mercado.

A elaboração das considerações finais é norteadas pelos objetivos geral e específicos propostos no início do trabalho os quais foram respectivamente: elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa Shekiná Flores considerando-se o primeiro semestre de 2008. Os objetivos específicos englobam a caracterização da empresa estudada; a análise do micro-ambiente da organização, com enfoque nos pontos fortes e fracos; a análise do macro-ambiente da organização, com ênfase nas ameaças e oportunidades; a elaboração de um prognóstico da empresa, que reflita o plano de marketing determinando as estratégias e as ações específicas; a definição dos investimentos financeiros necessários a implantação do plano e por fim o estabelecimento de medidas de avaliação e controle ao plano de marketing.

A metodologia utilizada na realização deste trabalho foi um estudo de caso descritivo, conclusivo e qualitativo. A fim de reunir as informações necessárias, fez-se a coleta de dados de fonte primária e secundária. A coleta de dados primários envolveu uma extensa pesquisa documental e bibliográfica. Já a coleta dos dados secundários foi feita a partir de comunicação com entrevistas e conversas e da observação participativa.

Durante a confecção deste Plano Estratégico de Marketing realizado para a empresa Shekiná Flores, notou-se que todos os objetivos propostos foram alcançados. Foi possível realizar um diagnóstico preciso de suas potencialidades e fraquezas o que se mostrou de extrema importância para planejar as ações envolvidas nas estratégias propostas à organização ao final do plano. Na análise do ambiente interno verificou-se que a empresa apresenta grandes potencialidades como a sua localização privilegiada, a alta qualidade dos produtos e serviços oferecidos e um preço diferenciado, o que a coloca como a floricultura com custos mais baixos em relação aos concorrentes diretos. No que diz respeito aos pontos fracos observou-se uma grande deficiência de pessoal tanto na área administrativa quanto na operacional e uma carência na identidade visual da marca.

A análise SWOT possibilitou detectar as ameaças relacionadas essencialmente aos concorrentes diretos e ao Shopping recentemente instalado próximo à floricultura, entretanto algumas oportunidades puderam ser vislumbradas no cenário da Shekiná Flores as quais estão diretamente relacionadas a mudança de foco da empresa. A principal oportunidade destacada,

é a inexistência de concorrentes no ramo de decoração de eventos na região em que a empresa está instalada. Neste caso sugere-se que a Shekiná passe a investir na captação de clientes de decoração de eventos como casamentos, formaturas e congressos, por meio de divulgação intensiva.

Após as análises realizadas e levando-se em consideração a opinião dos proprietários, a autora estabeleceu um prognóstico para a empresa, o qual engloba a formulação da visão e missão bem como a determinação das metas e objetivos de marketing. Tais objetivos e metas foram o alicerce que possibilitaram a elaboração das estratégias e suas respectivas ações. A fim de dar suporte a implantação deste plano, a autora deixa um cronograma de execução bem como uma ferramenta de controle para auxiliar os responsáveis pela implementação das estratégias. Se aplicadas, estas ações irão proporcionar um aumento no faturamento bem como a consolidação da marca na mente dos consumidores.

Este plano estratégico de marketing não abordou todos os pontos fracos constatados na empresa. Buscou-se primordialmente conceber um plano factível que estivesse de acordo com a capacidade da organização de executá-lo. Portanto sugere-se que este documento seja revisado a cada 6 meses, a fim de que à medida que as ações forem sendo executadas, novas estratégias venham a substituir as atuais. Desta forma as estratégias modificam-se de acordo com a necessidade apresentada no momento.

Como sugestões, a autora destaca a necessidade de se realizarem estudos futuros relacionados à parte financeira da empresa. A empresa não possui nenhum tipo de demonstrativo contábil, tampouco administra o fluxo de caixa.



## REFERÊNCIAS

- ANDRION, Roseli. **Comércio virtual conquista credibilidade e ganha clientes**. Disponível em: <<http://www.adrmarketing.com.br>> . Acesso em: 17 set. 2007.
- Aprendendo a Exportar. **Como Exportar**. Disponível em: <[http://www.aprendendoaexportar.gov.br/flores/como/canais\\_veiling.asp](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/flores/como/canais_veiling.asp)>. Acesso em 25 set. 2007.
- BASTA, D. et al: **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 15 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213. **Casa Civil – Subchefia para assuntos jurídicos**. Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 07 nov. 2007.
- BRASIL. Decreto-Lei nº. 5.425, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Casa Civil – Subchefia para assuntos jurídicos**. Rio de Janeiro, 1 mai. 1943. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>>. Acesso em: 07 nov. 2007.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa**. 2ª edição. São Paulo: Cultura, 2006.
- ESTATÍSTICAS do Registro Civil. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/registrocivil/2005/tabela4\\_3.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/registrocivil/2005/tabela4_3.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2007.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. 3ª edição. São Paulo: Thomson, 2005.

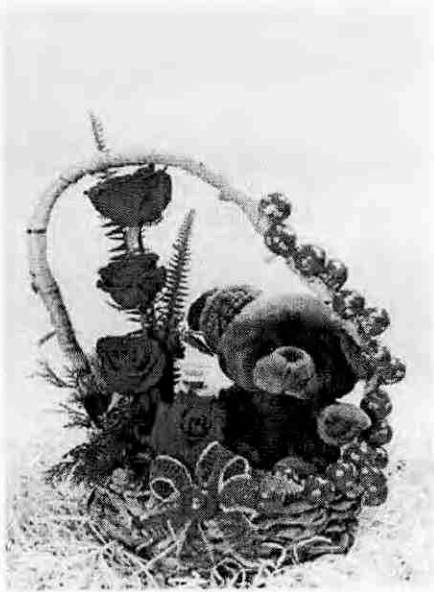
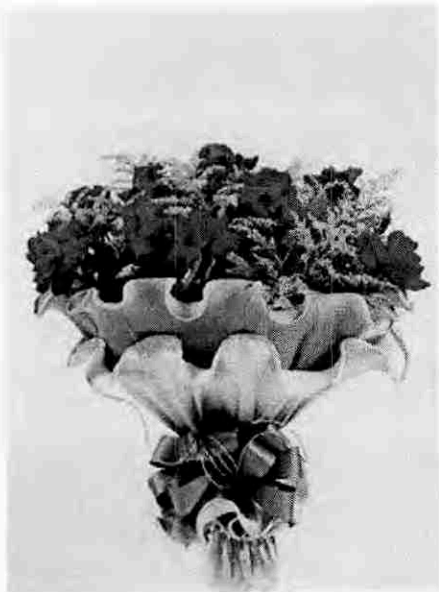
- GALLIANO, A. G. **O Método Científico. Teoria e Prática**. São Paulo: Mosaico, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, I. M. **Manual Como Elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em:  
<<http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/planodemarketing/marketing.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2007.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Disponível em:  
<<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br>>. Acesso em: 25 set. 2007.
- KLUYVER, Cornelis, A. de.; PEARCE II, John A.. **Estratégia Uma Visão Executiva**. 2ª edição. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- 
- \_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PIRES, Anita. A ABOC/SC. **Associação Brasileira de Empresas de Eventos**. Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/sc/>>. Acesso em: 25 set. 2007.

- PORTER, M E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SILVA, Crystiane. O Tamanho da Rosa. **Revista Veja On-line**. São Paulo, 4 mai. 2005. Disponível em <[http://veja.abril.com.br/040505/p\\_110.html](http://veja.abril.com.br/040505/p_110.html)> . Acesso em: 16 set. 07.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, Raimar. **Marketing uma Visão Brasileira**. 2ª edição. São Paulo: Negócio, 2000.
- SCHERMERHORN, Jr. John R. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1996.
- SEBRAE – Serviço de Apoio as micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios>> . Acesso em: 07 set. 2007.
- SEBRAE – SC. **Oportunidades de Negócios**. Santa Catarina, 28 ag. 2005  
Disponível em <[http://www.sebrae-sc.com.br/novos\\_destaque/opportunidade/](http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaque/opportunidade/)>. Acesso em: 15 set. 2007.
- SECRETARIA DO ESTADO DE AGRICULTURA, ABASTECIMENTO, AQUICULTURA E PESCA. Disponível em: <[http://www.seag.es.gov.br/floricultura\\_cenario.htm](http://www.seag.es.gov.br/floricultura_cenario.htm)>. Acesso em: 07/09/07.
- SECRETARIA DO ESTADO DE FAZENDA DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: <<http://www.receita.rj.gov.br/legislacao/indice/m/microempresa.shtml>>. Acesso em 21/09/07.
- SHEKINÁ FLORES – Disponível em < <http://www.shekinaflores.com.br/index.htm> >. Acesso em: 15/09/07.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- UNIVERSIA. Disponível em <<http://www.universia.com.br>>. Acesso em: 25/09/07.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXOS

ANEXO A: Produtos



## ANEXO B: Taxas de entrega cobradas pela Shekiná Flores

Barra da Lagoa	<b>R\$ 15,00</b>
Brava	<b>R\$ 20,00</b>
Balneário/Barreiros	<b>R\$ 12,00</b>
Centro	<b>R\$ 8,00</b>
Campeche	<b>R\$ 10,00</b>
Cachoeira do Bom Jesus	<b>R\$ 12,00</b>
Canasvieiras	<b>R\$ 12,00</b>
Cacupé	<b>R\$ 8,00</b>
Carvoeira	<b>R\$ 4,00</b>
Daniela	<b>R\$ 8,00</b>
Ingleseas	<b>R\$ 20,00</b>
Itacorubi	<b>R\$ 4,00</b>
Jurerê	<b>R\$ 10,00</b>
Kobrasol	<b>R\$ 10,00</b>
Lagoa do Peri	<b>R\$ 15,00</b>
Lagoa da Conceição	<b>R\$ 10,00</b>
Morro das Pedras	<b>R\$ 12,00</b>
Pantano do Sul	<b>R\$ 17,00</b>
Pantanal	<b>R\$ 4,00</b>
Tapera	<b>R\$ 15,00</b>
Trindade	<b>R\$ 4,00</b>
Ribeirão	<b>R\$ 20,00</b>
Santinho	<b>R\$ 20,00</b>
Santo Antônio	<b>R\$ 9,00</b>

Fonte: [www.shekinaflores.com.br](http://www.shekinaflores.com.br)





ANEXO D: Foto da fachada da empresa



## ANEXO E: Folder/frente

The folder features a light gray background with dark gray curved borders on the left and bottom. On the left, four small square images of floral arrangements are numbered 27, 28, 29, and 30. Below them, the text "Cestas Gastronômicas" is written in a cursive font. In the center, a quote in cursive reads: "Entrega o teu caminho ao Senhor, confia nêle, e o mais Ele fará" (Salmo 37:5). To the right, the company name "Thekind Flores" is written in a large, elegant cursive font, with "DESIGN FLORAL" in a smaller, bold, sans-serif font below it. The website "www.thekindflores.com.br" is printed in a small font. At the bottom right, the contact information "Fone: (48) 3234-0743" and "Av. Madre Benvenuta, 908 Sta. Mônica (ao lado do SOS Ortopedia)" is provided. Small floral icons are scattered around the text.

27

28

29

30

*Cestas Gastronômicas*

*"Entrega o teu caminho ao  
Senhor, confia nêle, e o mais  
Ele fará"*  
(Salmo 37:5)

**Fone: (48) 3234-0743**  
Av. Madre Benvenuta, 908 Sta. Mônica  
(ao lado do SOS Ortopedia)

**Thekind Flores**  
**DESIGN FLORAL**  
www.thekindflores.com.br

## ANEXO F: Folder/verso

